El arte de hacer RENTABLE una empresa

ADRIAN SLYWOTZKY

GRUPO EDITORIAL norma

EL
ARTE DE HACER
RENTABLE UNA EMPRESA

EL
ARTE DE HACER RENTABLE UNA EMPRESA

ADRIAN SLYWOTZKY

Traducción:
Nicolás Suescún



Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas,
Guatemala, Lima, México, Panamá, Quito, San José,
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Slywotzky, Adrian J.
El arte de hacer rentable una empresa / Adrian J. Slywotzky ; traducción de Nicolás Suescún. — Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2003.
ISBN 958-04-7617-9
260 p. ; 23 cm.
Título original : The art of profitability.
1. Administración de empresas 2. Liderazgo 3. Administración financiera I. Suescún, Nicolás, 1937- , tr. II. Tít.
658.4 cd 20 ed.
AHR5097

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

Título original en inglés:
THE ART OF PROFITABILITY
de Adrian Slywotzky
Una publicación de Warner Books, Inc.
1271 Avenue of the Americas, New York, NY 10020

Impreso por Printer Colombiana S.A.
Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés
Edición, Fabián Bonnett Vélez
Diseño de cubierta, María Clara Salazar Posada
Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Bembo

ISBN 958-04-7617-9

Este libro está dedicado a
Christine, Adrian, Vira y Nina.

Agradecimientos especiales a Jack Kolodny y Karl Weber
Ilustraciones por Vicki Bocash

Contenido

Nota del autor

Solicitud al lector

Lea, por favor, un capítulo por semana. (Una visita semanal a mi amigo Zhao es más que suficiente.) Piense un poco en lo que dice. Digiéralo. Juegue con las ideas. Después pase al siguiente capítulo.

¿El camino hacia la rentabilidad? Está en comprender al cliente por completo.

Benefíciese del *Arte*

Al leer, reenfóquese todo el tiempo en las implicaciones para su empresa. Tome notas. Discuta el tema con sus colegas. Ésstas son algunas preguntas, para empezar:

- ¿Cuál de estos modelos de rentabilidad funciona en mi empresa? ¿Puedo identificar otros modelos?
- ¿Cómo se producen las utilidades en las empresas de mis competidores?
- ¿Qué puedo hacer en los próximos tres meses para intensificar el foco de mi empresa en la rentabilidad?
- ¿Está alineada mi empresa para aprovechar los modelos de rentabilidad en mi línea de negocios?

Prólogo

21 de septiembre. Steve Gardner estaba muy tranquilo, sentado en una oficina de un piso 46 en el corazón de Manhattan.

Eran las 8:15 de una mañana de sábado, y las oficinas de Storm and Fellows estaban casi desiertas. A esa hora, lo normal era que Steve estuviera dormido o tal vez tomara una taza de café mientras hojeaba *The New York Times* en su estrecho apartamento del Soho. A pesar de los cuatro años y medio que llevaba trabajando en la casa matriz de un conglomerado multinacional, nunca había dejado por completo los hábitos de ave nocturna de sus tiempos de universidad, y se sentía feliz volviendo a ellos los fines de semana.

Pero ese día era diferente. Le habían dicho que esa mañana, temprano, sería la única oportunidad de que conociera a David Zhao, "el hombre que entendía cómo se logra la rentabilidad". Gracias a sus ingentes esfuerzos y a una o dos relaciones afortunadas, Steve había logrado introducirse tangencialmente en uno de los círculos que conocía a Zhao, de modo que tenía indicios sobre los singulares conocimientos de Zhao.

De pronto se abrió la puerta de la oficina y Steve se puso de pie.

"Buenos días, Steve. Soy David Zhao. Lamento los inconve-

nientes que hayas podido tener para venir a esta hora. Todo está muy tranquilo, y me parece que la vista se presta para pensar un poquito. Veo que a ti también te gusta", dijo, indicando con un gesto la silla que, orientada hacia el puerto, daba el espaldar al ornamentado escritorio de roble.

Steve sonrió. No tardó en decidir que le gustaba el tipo. Zhao era bajito, delgado, con un aspecto algo desaliñado, chaqueta marrón a cuadros, pantalones caqui y mocasines gastados. Parecía más un profesor de historia de alguna pequeña universidad de Nueva Inglaterra que un astuto hombre de negocios. Su cara redonda, coronada por una rebelde mata de grueso pelo grisáceo más bien largo, parecía casi no tener rasgos hasta que sonrió, y una red de finas arrugas circundó de pronto sus profundos ojos castaños.

"Es una vista estupenda" asintió Steve. "Pero me sorprende que tenga una oficina aquí en Storm and Fellows. No sabía que era abogado".

Zhao se rió. Se sentó al escritorio y Steve enderezó su silla. "No exactamente", comentó Zhao. "Sucede que tengo un título de abogado adquirido en una vida anterior, pero ya no practico el derecho. Soy consultor de Storm and Fellows en materia de estructura de la industria y leyes antimonopolio. Me dejan tener esta espectacular oficina, me pagan muy bien, y básicamente no se meten conmigo la mayor parte del tiempo. Pero cuando me llaman, aunque sea sólo una o dos veces al mes, tengo que trabajar muy, muy bien. Decenas, a veces centenares de millones están en juego".

A Steve lo intrigó la franqueza manifiesta y la completa naturalidad de Zhao. *Tal vez yo sería así* —pensó Steve— *si sólo trabajara un par de veces al mes. ¡Qué gran negocio!*

"Pareces impresionado", comentó Zhao. "No deberías estarlo. Yo tengo la suerte de poder gastar la mayor parte de mi tiempo concentrado en lo que más me interesa".

"¿Qué es lo que más le interesa?", le preguntó Steve.

"Bueno, unas pocas cosas. Por ejemplo, invertir. Cuando salí de mi firma de investigación económica, me dieron una buena bonificación. Me di cuenta de que lo que debía hacer era resolver qué hacer con ella, aunque sólo fuera para provecho de mi esposa y mis hijos. Así que me volví estudiante de la disciplina de la inversión, pero sólo hace poco me sentí graduado y con un nivel aceptable de pericia. El asunto fue más difícil, y más productivo, de lo que yo me había imaginado, pero, por raro que parezca, no estoy hablando de dinero".

"¿Por cuánto tiempo se sintió incompetente?", le preguntó Steve.

"De los diez años que he estado estudiando la inversión, estuve perdido los nueve primeros".

"¿Por qué le llevó tanto tiempo? ¿No requiere la inversión las mismas técnicas que el análisis de negocios?"

"Ésa es una buena pregunta", respondió Zhao. Steve se estaba ganando su simpatía. "Míralo de esta manera: imagínate a un gran científico de laboratorio, a un cardiólogo investigador, por ejemplo. Supón que un día descubres que necesitas un triple *bypass* coronario. ¿Vas a dejar que el tipo del laboratorio te haga la operación?"

"De ninguna manera. Lo que voy a querer es que me la haga un gran cirujano, y mientras más experiencia tenga, mejor".

"Claro. Pero supongamos que el tipo del laboratorio se sabe al dedillo la cardiología y que decide convertirse en un cirujano porque sus entradas son diez veces superiores. ¿Cuánto tiempo crees tú que le llevaría aprender la profesión?"

Steve reflexionó un momento. *¿Cuánto duran por lo general el internado y la residencia de los médicos?* No podía recordar, así que preguntó: "¿Cinco o seis años?"

"Tal vez. A mí me parece que más bien diez. Yo estoy completamente en contra de los riesgos, ¿ves?"

"Entiendo", contestó Steve. En realidad no entendía, y se preguntó a dónde iba todo aquello. "¿Entonces ésa es la clave para dominar de verdad una nueva disciplina, como sucede con la inversión?"

"Sí, se necesita un grado de persistencia ridículo". Hizo una pausa, como para marcar una transición, y luego se inclinó hacía Steve.

"Ahora dime", le preguntó, "¿qué razón tuviste para venir a verme?"

¿Dónde empezar? "Alguien me presentó en un cóctel a Otto Kerner. Yo le dije que quería aprender algo sobre la rentabilidad, y él me dijo que entonces debería conocerlo, que usted era el indicado para enseñarme todo al respecto".

Zhao sonrió. Kerner era uno de sus mejores amigos. Era un socio mayoritario de Storm and Fellows, y era quien lo había conectado con la firma. Tenía ochenta y cinco años y todavía iba a la oficina todos los días, aunque sólo fuera para pasar las tardes conversando con él.

"Una recomendación de Otto Kerner es una garantía para mí", comentó Zhao. "Pero dime, ¿por qué tienes que aprender sobre la rentabilidad?"

Steve vaciló. En realidad, ¿por qué? *Porque las utilidades son la parte vital de cualquier organización… Porque el propósito fundamental de las empresas es crear utilidades para los accionistas…* De alguna

manera, tenía la impresión de que los lugares comunes que repetía en la oficina, e incluso en las clases de administración que ahora estaba tomando por la noche, no iban a funcionar muy bien con David Zhao.

"Tiene que ver con mi trabajo", finalmente respondió. "Yo trabajo en Delmore, en planeación estratégica. Es una compañía grande con una gran historia. Y como estoy en el departamento de planeación, es una buena oportunidad para mí. Tengo que estudiar a fondo las diferentes industrias en que estamos, que es casi como estar en una escuela de administración de empresas en el trabajo. Aunque, como tal vez ya sabe, a la compañía no le ha ido muy bien últimamente. Las utilidades se estancaron, y el precio de las acciones no se ha modificado en dieciocho meses".

"Dos años, para ser exactos", anotó Zhao.

"Supongo que tiene razón", dijo Steve. "Debe estar al tanto del mercado de acciones...".

"Delmore me parece... 'interesante' es la palabra, supongo", dijo Zhao. "Y allí estás en planeación estratégica. Dime, Steve, ¿qué clase de estrategia planificas?"

¿Indicaba diversión ese brillo en los ojos de Zhao? "Lo que más hago es investigación: estudiar posibles fusiones, nuevas adquisiciones, escisiones", respondió, sintiendo de inmediato que su respuesta sonaba hueca. "Pero quiero contribuir más. Quiero aprender cómo puedo ayudar a la compañía a salir de ese marasmo. ¿Tiene eso sentido?"

"¿Por qué no?", le respondió Zhao. "Pero Delmore funciona desde 1904. Tiene ingresos anuales de 18 mil millones de dólares, procedentes de 40 empresas diferentes. Seguramente los sabios y sabias que dirigen la firma deben conocer todo lo que se puede

saber sobre la rentabilidad. ¿O crees que necesitan a Steve Gardner para que les enseñe?"

Steve se sonrojó y guardó silencio por un momento. Estaba pensando sobre algunas de las cosas inquietantes que había oído decir o visto en la oficina durante los últimos seis meses. Sobre la conferencia para tratar la estrategia global de la compañía, que habían cambiado dos veces de fecha y luego pospuesto indefinidamente, sin ninguna explicación, haciendo que corrieran rumores en los pasillos sobre la renuncia de tres miembros del comité ejecutivo, con un mes de diferencia entre uno y otro, y los recientes comentarios desdeñosos de los analistas de Wall Street sobre Delmore, y el tono defensivo de las declaraciones públicas de la compañía. Justo la semana pasada, la gente estaba murmurando que los tan esperados despidos en tres divisiones serían mucho mayores de lo que se preveía. La vida en Delmore había cambiado mucho con respecto a lo que era cuando Steve entró a la compañía.

Respiró profundo. "Supongo que no estoy necesariamente convencido de que los sabios y sabias de Delmore sepan *de verdad* de qué se trata la rentabilidad", admitió finalmente. Miró a Zhao en los ojos, preguntándose cómo iba a reaccionar.

Zhao apenas volteó un poco la cabeza para mirar más de cerca a Steve. Hubo una pausa larga. "La honestidad —comentó Zhao— no es una virtud que encuentre con frecuencia".

Hubo otra pausa, y Zhao se quedó mirando por lo ventana. Finalmente se dio vuelta hacia Steve.

"Si realmente quieres aprender algo sobre la rentabilidad, estoy dispuesto a enseñarte", le dijo. "Pero hay varias condiciones. La primera es que nos veamos todos los sábados por la mañana de aquí a mayo. La segunda, que cada lección durará exactamente

una hora. Y espero que entre lección y lección pases un tiempo leyendo y preparándote, lo que te llevará unas cuatro horas por semana. ¿Te parece aceptable?"

Steve inclinó un poco la cabeza. "Sí, claro que sí".

"Bueno, pero hay una cosa más. ¿Te dijo Otto que yo cobro por las clases?"

"No. ¿Cuánto cobra?"

"Mil dólares por hora".

Steve se quedó sin aliento. Dejó caer los hombros. Apartó la vista, frustrado y con rabia. Le dieron ganas de decir lo que pensaba, o simplemente de salir furioso de la oficina.

Pero en cambio dijo muy calmado: "No tengo con qué pagarle eso".

Zhao se rió, y bajó así la tensión. "Claro que no. No estoy pidiéndote el dinero ahora. Puedes pagarme los honorarios cuando puedas, si es que alguna vez puedes".

Steve no sabía si sentirse aliviado, avergonzado o culpable. Pensó en el saldo usual de tres cifras de su cuenta bancaria. "Es posible que no le pueda pagar sino hasta dentro de cinco o seis años. Tal vez más".

"Yo sé", le dijo Zhao, con una sonrisa pícara que recorrió su cara. "Es una suerte para ti que yo haya decidido que vas a ser un buen discípulo".

Steve se sintió primero intrigado y luego algo molesto. Zhao, pensó, estaba siendo condescendiente con él, tal vez hasta burlón. *¿Qué le hace pensar que vaya a pagarle un solo centavo alguna vez?*, pensó. *Tal vez tome todas sus lecciones, absorba todas sus ideas, y luego me vaya para nunca más volver a verlo.*

"¿Trato hecho?", le preguntó Zhao.

Steve calló por un momento. "Sí, trato hecho".

Zhao extendió el brazo sobre el escritorio y los dos se dieron la mano. Y de pronto Steve sintió que nunca iba a desilusionar a Zhao... que algún día le iba a pagar todos sus honorarios... y que Zhao había sabido todo esto incluso antes de que él se diera cuenta.

Zhao sonrió como si lo comprendiera. "Muy bien, entonces", dijo, "empecemos ya".

1 La rentabilidad por soluciones para los clientes

Zhao y Steve se sentaron en una mesa pequeña en un rincón de la oficina. Zhao tomó un bloc de papel amarillo del escritorio y lo puso en el centro de la mesa. En el extremo superior derecho de la página escribió el numero uno y lo rodeó con un círculo.

"Estos blocs tienen cuarenta páginas" anotó. "Cuando el curso termine, nos deben quedar sólo dos".

Zhao sacó un estilógrafo de plata de un bolsillo de su chaqueta y trazó tres rápidas líneas y un cero, de esta manera:



Le pasó el bloc a Steve y empezó a hablar.

"A través de los años he pensado mucho en la rentabilidad, y he estudiado a muchas compañías que encontraron la manera de lograrla. Centenares de compañías, ninguna exactamente igual. Comprender los detalles que hacen singular a una compañía es

básico. Es fácil hacer afirmaciones generales que suenen convincentes, pero los negocios consisten en casos específicos. Lo que necesitamos son principios generales lo bastante sólidos como para que puedan ser aplicables a casos específicos. Creo que en treinta años he encontrado un puñado.

"En los próximos meses vamos a mirar 23 maneras como una compañía puede crear utilidades. Yo las llamo 'modelos de rentabilidad'. Podríamos hablar de 23 modelos de rentabilidad, o tal vez de 30. Pero por ahora vamos a ver los 23 que considero especialmente interesantes e importantes. Y uno de los 23 es el de la Rentabilidad por soluciones para los clientes".

"¿Qué es eso?", le preguntó Steve.

Zhao estuvo a punto de decirle: "Un momento, ¡no tan rápido!", pero no lo hizo. En cambio, después de una corta pausa, le dijo: "Déjame contarte una historia sobre Factset, una compañía con un negocio muy sencillo. Le vendía información económica a administradores financieros.

"La historia empieza en 1989. En ese entonces, en mis días de investigador económico, yo trabajaba con una compañía de software que incursionó en el negocio de la información. Era un grupo de piratas financieros 'rocanroleros'. Compraron una compañía pequeña (la voy a llamar Data House) que vendía información financiera, corporativa y económica a los administradores financieros, los bancos de inversión, las bibliotecas corporativas, los bancos comerciales y las compañías de servicios profesionales. No era un mal concepto, pero requería una ejecución inteligente para generar utilidades constantes.

"Infortunadamente, descuidaron la ejecución. Después de dos años con un aumento de los ingresos del 30%, se frenó el crecimiento de las ventas. Los clientes empezaron a abandonarla, y las

utilidades se fueron al suelo. No se necesitaba una calculadora para evaluarla: rentabilidad cero. Los administradores de la compañía se dividieron en bandos opuestos, incapaces de ponerse de acuerdo en nada. El ánimo dentro de la empresa rayaba ya en la desesperación. Y ésta se convirtió en parálisis. Fuera de entablar discusiones intensas, no hacían nada más.

"Trabajar con una compañía así me hizo sentir muy incómodo. Reinaban los conflictos, y yo los detesto. Una vez fui facilitador en una reunión donde tres facciones bélicas se sentaron en esquinas separadas, con los brazos cruzados. Se dirigían a mí como si los demás no existieran. Cuando tenían que hablar entre sí, lo que hacían más bien era escupir frases en lugar de conversar de verdad. ¿Alguna vez has estado en una reunión como ésa, Steve?"

Steve sintió escalofrío al pensar en la última reunión de presupuesto, el martes. Y ésa no era la única. "No en una, en muchas", respondió.

"Lo lamento. Yo detesto esa clase de reuniones — simplemente las detesto".

"Luego", volvió a tomar el hilo, "en una de las reuniones de estrategia, la gerente de marketing dijo algo que me llamó mucho la atención. 'Lo que me gustaría saber —dijo— es cómo esos "hachepés" de Factset hicieron para ganarnos la competencia en el negocio de la información. ¿Qué es lo que están haciendo de manera diferente? ¿Cómo pueden manejar 24 millones de dólares en operaciones con 36 empleados, mientras que para las nuestras, de 40 millones, nosotros tenemos 400 personas?'

"Me enderecé en la silla. '¡Ah!', me dije, '¿Cómo puede haber esa enorme diferencia?'. Y me di cuenta de que si podía responder a la pregunta de la gerente, comprenderíamos la razón de los problemas de Data House, y las posibles soluciones.

"Así que me propuse encontrar la respuesta. Entrevisté a docenas de clientes para darme una idea de cómo operaba Factset. Reuní los fragmentos de información de todas las conversaciones, y finalmente tuve una imagen clara de la manera como Factset había estructurado sus operaciones. Esto fue lo que descubrí.

"El mercado del negocio de información en el cual operaban tanto Factset como mi cliente, Data House, estaba formado por unos 1 000 clientes principales, pero para mantener una curva de crecimiento sólida, lo único que necesitaba Factset era ganarse unos 20 clientes por año. Al darse cuenta de esto, desarrollaron una hábil estrategia para lograrlo.

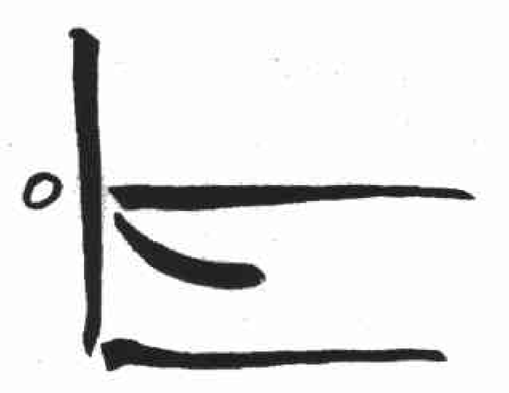
"Una vez que Factset identificaba a una compañía como cliente potencial de sus servicios de información, enviaba a un equipo de dos o tres personas para trabajar en ella. Pasaban dos o tres meses, y a veces más tiempo, aprendiendo todo lo que podían sobre el cliente: cómo manejaba su negocio, como funcionaba (o no funcionaba) su sistema, y qué era lo que más le importaba. Basada en este conocimiento genuino del cliente, Factset desarrollaba entonces productos de información personalizados y servicios adaptados a las características y aspectos económicos específicos de esa cuenta. Una vez que la conseguía, gastaba cantidades de tiempo integrando su producto en los sistemas del cliente. Durante este proceso, los ingresos de Factset eran minúsculos y sus gastos gigantescos. Al mirar los balances mensuales de pérdidas y ganancias de ciertas cuentas, uno veía que estaba perdiendo toneladas de dinero. Podía cargar costos de 10 000 dólares contra ingresos de 3 000".

Zhao tomó el bloc de papel y señaló el sencillo dibujo que había hecho. "¿Ves estas líneas?", le preguntó a Steve. "Son dos ejes y una línea vertical que los iguala por la izquierda".

"Entonces los ejes", especuló Steve, "deben representar el tiempo y la rentabilidad".

"Tienes razón", asintió Zhao y le pasó un lápiz. "Muéstrame cómo sería la curva de utilidades de Factset para los primeros tres meses de una cuenta típica".

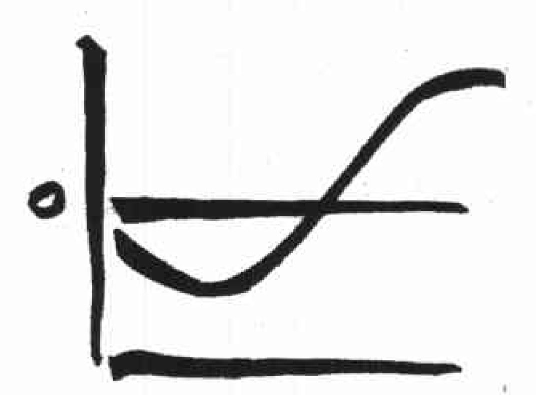
Steve trazó una curva. Era algo sencillo.



Zhao asintió con la cabeza. "Eso es. Pero entonces las cosas empezaban a cambiar. Después de tres o cuatro meses, los productos de Factset ya estaban perfectamente integrados al funcionamiento diario de las operaciones del cliente. Su software, sin virus, funcionaba a la perfección. Para entonces, Factset ya no necesitaba tres personas trabajando tiempo completo en la cuenta. Sólo una podía mantener el servicio, tal vez incluso en medio tiempo. Y al regarse la noticia entre los empleados del cliente de lo efectivos que eran los datos de Factset y de la eficacia con la cual ésta había adecuado sus servicios a sus necesidades específicas, empezaron a sacar más y más provecho de ellos. Los costos mensuales de Factset bajaron de 10 000 a 8 000 dólares, a tiempo que sus entradas mensuales empezaron a crecer, de 3 000 a 5 000 y a 12 000 dólares.

"Dibuja lo que sucedió".

Steve pensó por un momento, y luego dibujó la continuación de la curva.



"Entendiste. Ése era el secreto de Factset. Hermosamente sencillo, ¿no es cierto?"

"Por supuesto. ¿Le contó a su cliente?"

"Naturalmente".

"¿Y empezaron a seguir el modelo de Factset?"

"Trataron de hacerlo".

"¿Funcionó?"

Zaho suspiró. "Se puede decir que sí. Pasaron de perder dinero a tener un margen operativo del 10%".

"¿De modo que sus utilidades crecieron de cero a cuatro millones de dólares?", preguntó Steve.

"Exactamente".

"¿Cuáles eran los márgenes de Factset?"

"¿Cuánto crees tú que eran?"

"Hum. Déme una calculadora".

"No, hazlo sin calculadora", le respondió Zhao.

"¿Puedo por lo menos usar papel y lápiz?"

Zhao asintió con la cabeza.

Steve tomó un lápiz y empezó a apuntar números. Vamos a ver, se dijo. Veinticuatro millones de dólares de ingresos generados por cerca de 40 empleados. ¿Cuál sería el costo de la nómina? Debían de ser empleados bien pagados. Algunos debían de ganarse 60 o 70 mil dólares anuales, pero un grupo debía de estar en los seis dígitos. A Steve le pareció haber oído decir que las utilidades equivalían a un 50% de los salarios. Así que bien remuneradas, las personas no habrían costado más de, digamos, 200 000 dólares cada una, contados el salario, las prestaciones, todo. Multiplicó. Eso da 8 millones de dólares para la nómina.

"¿Cuánto serían los gastos generales?", se preguntó Steve en voz alta.

"Usa un 10%", le sugirió Zhao.

"Está bien. Pongamos entonces un 10% de los ingresos para los gastos generales: 2,4 millones de dólares. Luego estarían los costos de las licencias para los derechos de la información que vendía. Éstos pueden ascender a otro 10%. Ahora, añadamos unos pocos dólares para otros costos... Creo que tenían un 40% de margen operativo, unos 10 millones de dólares en total".

Zhao sonrió. "Bastante, bastante aproximado".

"Entonces Data House no se acercó ni de cerca a lo que Factset había logrado".

"Así es".

"No entiendo. Usted les explicó todo el plan a ellos, ¿no es cierto? ¿Lo que está diciendo es que Data House no optó por seguir la estrategia ganadora, incluso después de *saber* que funcionaba?"

"Más o menos".

Steve sacudió la cabeza. "¡Caramba! Supongo que ésa es una

de las peores empresas que ha encontrado en su carrera. ¿Trabajó alguna vez para alguna otra compañía que simplemente se negaba a tener éxito?"

"En realidad, cosas así pasan todo el tiempo. Tal vez no hay ninguna razón para que ciertas personas prefieran el fracaso al éxito, pero sabemos que el cambio puede representar una amenaza psicológica, y esto puede ser parte de la respuesta. En el caso de Data House, se han debido dar cuenta de que seguir el modelo de Factset hubiera implicado mucho trabajo duro, más del que estaban acostumbrados a hacer. Ésta también es parte de la respuesta, pero creo que la explicación definitiva es muy sencilla. Para tener éxito en los negocios, uno tiene que tener un interés sincero, auténtico, en la rentabilidad, y la mayor parte de la gente no lo tiene". Zhao se echó hacia atrás y separó bastante las manos. "Eso es todo".

Steve frunció el ceño. *¿Puede de verdad ser eso cierto?*, se preguntó. *Es difícil creerlo.* Pero entonces pensó en Delmore. ¿Estaban todos sus ejecutivos de verdad interesados en la rentabilidad? Recordó haber estado en una reunión fuera de la sede con el equipo directivo de la división de fabricación de papel de Delmore. Era una división que había sufrido un lento declive durante el último año, al pasarse gradualmente más y más clientes a los productos de la competencia.

Sin embargo, a juzgar por el contenido de las discusiones, la mayor parte de los ejecutivos se concentró en cosas que la división ya hacía bien y que no tenían mayor impacto en las utilidades —un aumento incremental de calidad y modestas eficiencias de producción—, más que en las necesidades de los clientes. Ésa era la clase de experiencias inquietantes que en primer lugar habían llevado a Steve a recurrir a las enseñanzas de Zhao. Tal vez él

tenga razón, reflexionó. Tal vez algunas personas en los negocios simplemente no están muy interesadas en la rentabilidad.

Zhao pensó que había presionado a Steve hasta el máximo de lo que podía en un solo día. "Eso es todo por ahora. El modelo de rentabilidad de hoy era muy sencillo. ¿Pero de qué se trata, Steve? ¿Cuál es la *idea*?"

Steve pensó por un momento. Luego dijo: "Invertir todo el tiempo y la energía posibles en entender a los clientes y después usar ese conocimiento para crearles soluciones específicas. Perder dinero por corto tiempo. Hacer dinero durante mucho tiempo".

Zhao sonrió. "Entendiste. Pero aquí va otra pregunta: ¿Puede uno ser rentable sin conocer al cliente?"

Steve vaciló. Pensó en la división de papel de Delmore. Sus ejecutivos no parecían saber mucho sobre los clientes... pero la división seguía siendo rentable, al menos por el momento. "Creo que sí", respondió por fin, "pero no estoy muy seguro".

"Piensa en eso", le dijo Zhao. "Vuelve el próximo sábado. Tendré algo para desayunar. Rosquillas, jugo y café. ¿Está bien?"

"Claro, magnífico".

"Estupendo. Vamos a hablar sobre las pirámides".

"¿Las pirámides... como las de Egipto?"

"No exactamente".

"¿Alguna tarea?"

"Sí, piensa sobre la curva de utilidades de Factset. Y luego piensa a qué más se puede aplicar el modelo de Rentabilidad por soluciones para los clientes".

"Está bien", dijo Steve, "pero no creo que eso me vaya a llevar cuatro horas".

"De golpe, sí", dijo Zhao, soltando una risita entre dientes.

"Está bien, supongo que sí. Lo veo la próxima semana".

"En eso quedamos".

Steve se fue. Zhao volvió a su escritorio y por unos momentos se quedó tranquilamente mirando por la ventana. Ya eran más de las nueve, y afuera en las oficinas se podían oír trabajando algunos de los socios subalternos que tenían el lunes como fecha límite para algunas de sus obligaciones.

2 La rentabilidad en pirámide

28 de septiembre. Estaba lloviendo: una de esas lluvias neoyorquinas torrenciales, deprimentes, impregnada ya con un frío otoñal. A pesar de las tres horas que habían pasado desde el amanecer, las calles estaban casi desiertas y tan oscuras como si aún fuera de noche. Faltando diez minutos para las ocho, Steve, empapado y muerto de frío, asomó la cabeza por la puerta de la oficina de Zhao. Estaba casi a oscuras, sin otra iluminación que el cálido círculo de luz amarilla de la lámpara de cobre en el escritorio de Zhao, quien estaba sentado allí, con la misma chaqueta de cuadros que tenía la semana anterior, la cabeza agachada sobre un bloc de papel amarillo, los ojos ocultos por la concentración con la que escribía con tinta negra en letra menuda y clara línea tras línea, lenta, metódicamente, hasta llenar la página. Era fascinante observarlo trabajando en ese silencio total y continuo.

Pasaron dos minutos. Zhao llegó al final de una página, pasó a otra y la empezó a cubrir con su escritura. Pasaron otros cinco minutos. Los ojos de Steve ya se había acostumbrado a la semioscuridad. Notó los hilos de lluvia que corrían por las ventanas, y el tenue brillo del vidrio del reloj de péndulo en la pared detrás de Zhao. Empezó a impacientarse y a sentirse un poco confundido. ¿Cuándo haría una pausa Zhao? ¿Cuánto más iba a

seguir trabajando sin descanso? ¿Le irritaría darse cuenta de que él había estado parado ahí, observándolo todo el tiempo?

De pronto sonó un timbre suave. Por primera vez, Steve notó el pequeño reloj despertador negro en una esquina del escritorio de Zhao. Éste levantó la mirada, oprimió el botón para apagar el despertador, y se dio cuenta de que Steve estaba allí.

"Entra. Siéntate", saludó a Steve, "me alegra verte".

Se puso de pie y accionó el interruptor en la pared, llenando la oficina con una luz fluorescente fría. Las ventanas en las cuales antes brillaban las gotas de lluvia se convirtieron en muros opacos en los cuales se reflejaban, borrosas, las siluetas de Zhao y de Steve, haciendo que la oficina apenas se percibiera.

"No quise interrumpirlo", empezó a disculparse Steve.

"No me interrumpiste", le dijo Zhao riéndose.

"¿No se había dado cuenta de que yo estaba en la puerta?", le preguntó Steve, sintiéndose de verdad curioso.

Zhao frunció los labios y se encogió de hombros, a manera de una medio respuesta que no era respuesta. "¿Pensaste en Factset y en el modelo de Rentabilidad por soluciones para los clientes?", le preguntó.

"Sí".

"¿En qué casos se puede aplicar?"

"Prácticamente en todos, me parece".

Zhao sonrió. "De hecho, creo que tienes razón. Déjame ver tu lista".

Zhao estudió la lista de Steve. Mencionaba cinco tipos de empresas.

Modelo de Rentabilidad por soluciones para los clientes — aplicaciones potenciales

Plásticos industriales
Repuestos para automóviles
Equipos de telecomunicaciones
Servicios financieros para consumidores
Bolsas de valores

"No", dijo Zhao, "no es aplicable para las bolsas de valores. Una bolsa es una subasta. En las bolsas no hay construcción de relaciones".

Steve estuvo a punto de contradecirlo, pero Zhao levantó una mano para que guardara silencio.

"Es un buen trabajo. Quiero que sigas pensando sobre esto, y que la semana entrante me traigas una lista de situaciones en que *no* funcione".

"A propósito", añadió Zhao, como si apenas fuera un asunto de curiosidad ociosa, "¿está Delmore dentro de las empresas que enumeraste?"

"Claro", dijo Steve, "está en las tres primeras: plásticos, repuestos y equipos de telecomunicaciones. Como yo sabía eso, pude ponerlas en la lista".

"Entiendo", dijo Zhao pensativo. "¿Y qué tan pujantes son las empresas que Delmore formó en cada una de esas áreas?"

Steve estaba familiarizado con las cifras. "Las ventas de plásticos y de repuestos tomaron un rumbo a la baja durante el último año. Y también las utilidades. La gerencia, por supuesto, dice que eso se debe simplemente al ciclo comercial. Espera que los ingresos se recuperen al principio del año entrante, suponiendo que la economía se va a recuperar. En cuanto a los equipos de teleco-

municaciones, es un renglón que ha estado creciendo bastante rápido —más de un 25% anual en promedio durante los últimos cinco años—, con márgenes de utilidades impresionantes. A Tom Kennedy —el director ejecutivo— le gusta anotar que las telecomunicaciones son la gran historia de éxito de Delmore".

"¿Y *tú* qué piensas, Steve?"

Después de una pausa casi imperceptible, Steve respondió: "¿Honestamente? Creo, pero no estoy muy seguro, que acepto la lógica de la gerencia".

A Steve le habían enseñado que no debía chismosear sobre las cosas de Delmore con gente de fuera. No tenía razón para dudar de la discreción de Zhao, pero hablar con demasiada libertad sobre sus dudas acerca de la compañía le parecía algo desleal.

Zhao se dio cuenta de la vacilación de Steve. "No quiero que compartas conmigo ninguna información que no sea pública", le dijo.

"Entiendo", dijo Steve. "No es eso. Es sólo que... bueno, que no quiero ser desleal. La gente de Delmore me ha tratado muy bien".

Zhao se inclinó ligeramente. "Eso me parece respetable, Steve. Si te hace sentir incómodo, no hablemos de Delmore".

De pronto Steve se dio cuenta de que eso *no* era lo que había querido oir. "No", se atrevió a decir, "no quiero decir que no hablemos de ello. Pero me siento... bueno, un poco en un dilema".

"¿Qué quieres decir?"

Steve pensó por un momento, y luego respiró profundo. "Si quiere que le diga la verdad, mi dilema es a propósito de lo que yo siento sobre Delmore. Me gusta su gente, es buena gente. Pero supongo que lo que siento es que me gustaría tener más confianza en ellos como líderes empresariales".

"¿Hay alguna razón específica para que te sientas así?", le preguntó Zhao.

"Bueno, el negocio de las telecomunicaciones es un buen ejemplo. Su crecimiento es bueno, como le dije, y los márgenes de utilidades todavía son buenos; pero durante los últimos meses algunos competidores pequeños le han estado quitando mercado. Y por lo que he oído decir, la gente en nuestra división de telecomunicaciones no tiene casi idea de lo que debe hacer al respecto".

"De verdad". La respuesta de Zhao no alcanzó a ser una afirmación, pero tampoco una pregunta.

"Realmente, yo no soy un experto en telecomunicaciones, pero por ahí una vez cada dos semanas almuerzo con un amigo de la división, y él dice que siempre se concentran en reducir los costos, en golpear a los proveedores tratando de comprar sus productos por menos precio".

"¿Eso no es importante?"

"Claro que sí. Pero mi amigo Frank dice que siempre que trata de mencionar otros asuntos —como ampliar la gama de servicios que ofrecen al cliente— no lo escuchan. Mientras tanto, los nuevos competidores no sólo están vendiendo equipos. Están enviando consultores a compañías más bien pequeñas, y las están ayudando a rediseñar sus sistemas. Delmore actúa como si éste fuera un negocio de poca monta, y tal vez es así, pero es un negocio que sigue creciendo. Parece que los tipos de telecomunicaciones simplemente se sienten incómodos con la idea de rediseñar su negocio. Mientras tanto, siguen en una carrera contra los costos, como si eso fuera lo único importante. En realidad, no veo dónde va a terminar todo esto".

Zhao meditó un momento sobre lo que Steve acababa de

decir, y luego le dijo: "Es un caso interesante. ¿Has hablado con Frank sobre esto desde que tuvimos la primera clase?"

"No, pero quedamos en almorzar el próximo miércoles".

"Me pregunto si Frank estará de acuerdo contigo en que la división de telecomunicaciones de Delmore debe considerar la adopción de un modelo de Rentabilidad por soluciones para los clientes".

"No sé, pero me encantaría hablar con él de eso".

"Creo que debes hacerlo", comentó Zhao. "Mientras tanto dejemos ese modelo y vayamos al otro extremo del espectro de rentabilidad, a un modelo que sólo se puede aplicar en unas pocas situaciones.

"Hum", dijo Steve. "¿Para qué debo aprender *eso?*"

"Eres demasiado impaciente, Steve. Piensa en esto: es posible que encuentres que el modelo de Rentabilidad en pirámide sólo funcione en un mercado entre cincuenta. Pero si alguna vez tu empresa opera en ese único mercado, se podrá ganar miles de millones con este modelo. ¿No te parece que vale la pena aprenderlo?"

Steve sonrió. "¿Miles de millones? Entonces supongo que sí".

"Pero siempre hay una mejor razón para aprender un nuevo modelo de rentabilidad: abrir tu mente, captar un principio, absorber algunas de las maneras de pensar desarrolladas por otros. Saber esto te ayudará a pensar por ti mismo la próxima vez".

Zhao abrió un cajón del escritorio y sacó el bloc de papel amarillo que habían usado en la primera lección. Dobló la primera hoja y lo puso en el centro del escritorio, entre él y Steve.

"Hace diez años di una conferencia en una reunión de marketing de una compañía de software, en Portland, Oregon. Era un público de unas doscientas personas. Mi conferencia fue buena, pero la del otro conferencista invitado fue mejor.

"¿Quién era?"

"Era un vicepresidente de Mattel. La directora ejecutiva no pudo asistir — tuvo que cancelar el compromiso a última hora. Eso es lo que sucede cuando uno dirige una empresa, cuando uno es el cardiólogo y no el tipo del laboratorio. Su reemplazo era un tipo de laboratorio llamado Gary. Habló durante una hora, sin diapositivas. A mí me fascinó, y escribí notas tan rápido como pude.

"Cuando terminó de hablar, la gente llenó el vestíbulo para tomar café. Muy impresionado, pregunté a muchos cómo les había parecido la charla de Gary. A todos les pareció malísima. '¡Muñecas *Barbie!*', decían con desdén, 'Nosotros somos una compañía de software'. Eso me asombró. No la entendieron. No la entendieron por completo".

"¿No entendieron qué?"

"La pirámide".

"¿La pirámide?"

"Sí, la pirámide. La manera como funciona este modelo en Mattel es así: venden una muñeca Barbie por 20 o 30 dólares, pero un imitador puede vender una similar por menos precio. Así que construyen una barrera: fabrican una Barbie de 10 dólares para taponar ese espacio. La ganancia es mínima, pero evitan que otras compañías establezcan una conexión con los clientes. Y también hay niñas que empiezan con una Barbie de diez dólares, y que después empiezan a comprar accesorios y otras muñecas que se vuelven rentables para Mattel.

"Pero para lograr un adelanto importante, Mattel tuvo que mirar en otra dirección. Después de mucho análisis, vieron la oportunidad para una Barbie que costase entre 100 y 200 dólares".

Steve se mostró dudoso. "¿Le darían unos padres a su hija de seis años una Barbie de 200 dólares para jugar con ella?"

"Claro que no, pero ése no era el proyecto de Mattel. Olvida a la niña. Ahora piensa en la mamá. Jugaba con Barbies hace veinte o treinta años. Recuerda esas muñecas con increíble cariño. Y ahora tiene dinero para gastar. Y tal vez decida comprar una Barbie muy exclusiva, exquisita, de muy bella factura. No es un juguete sino un objeto de colección, como las teteras de porcelana o las estampillas raras por las cuales los coleccionistas pagan grandes sumas, que le brinda al cliente gran satisfacción y a Mattel enormes márgenes de utilidad".

"Un gran concepto para un juguete por el cual sienten nostalgia las mujeres de la generación nacida después de la Segunda Guerra Mundial", comentó Steve. "¿Pero cómo se aplica esto a otras empresas?"

"Ésa es la verdadera maravilla de la idea de Mattel", explicó Zhao. "De pronto, Barbie ya no es sólo un producto, sino un sistema, un sistema cuidadosamente diseñado, coordinado e integrado. Una muralla de productos defensivos en la base de la pirámide y poderosos generadores de utilidades en la cúspide. ¡Una idea brillante!"

Zhao tomó su estilógrafo de plata y dibujó. Cuatro trazos para un rectángulo largo, y luego tres cajas cada vez más pequeñas, con tres trazos cada una.



"Steve", preguntó, "¿podía Mattel haber construido una pirámide así sin haber comprendido al cliente? ¿Sin haber comprendido a *todos* los clientes, actuales y potenciales?"

"Supongo que no", dijo Steve, recordando de pronto las preguntas de Zhao a los clientes de la semana anterior.

"Steve: ¿dónde más ves tú que funcionen estas pirámides de productos?"

Steve reflexionó. "No estoy seguro", respondió finalmente. "Hay muchas compañías que fabrican productos en más de una gama de precios, ¿pero son todas pirámides?"

"¿Tú tienes un automóvil, Steve? Si conduces, encuentras una pirámide de productos por lo menos una vez por semana".

Steve tuvo una luz. "En las gasolineras", dijo Steve, "hay gasolina normal, de calidad superior y extra: ésa es la idea, ¿no es cierto?"

"Sí, eso es", asintió Zhao, "pero es una pirámide malísima".

"¿Por qué?"

"¿Qué clase de gasolina compras, Steve?"

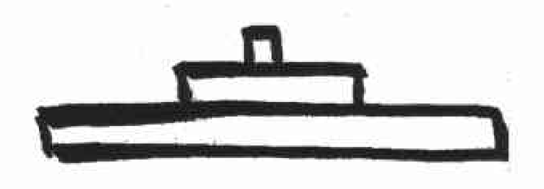
"No sé... la más barata, creo".

"¿Y por qué compras ésa?"

"Nunca pensé en ello".

"¡Exactamente!", exclamó Zhao. "De modo que esta pirámide se parece a esto".

Pasó la página y rápidamente hizo otro dibujo:



"La punta de esa pirámide es muy, muy pequeña", observó Steve.

"Ése es el problema", coincidió Zhao, "al producto superior no le hacen ninguna promoción. No tenemos ni una sola razón para comprarlo. ¿Ves entonces cómo una implementación pobre puede destruir algo que puede ser una gran idea?"

"¿Qué hace la diferencia?"

"Muy buena pregunta", respondió Zhao. "Son varios factores. Uno es que la pirámide tiene que ser algo más que una colección de productos con diferentes precios. Una pirámide verdadera es un sistema en el cual se producen y venden los productos de precios inferiores con tanta eficiencia que es casi imposible que un competidor pueda quitarte tu participación en el mercado al ofrecer precios más bajos. Por eso es que llamo a la base de la pirámide 'la muralla'".

"Ya entiendo".

"Pero el factor más importante es la naturaleza de tu conjunto de clientes".

"¿Qué quieres decir?"

"Piensa en ello. ¿Cuál es el factor de los consumidores de Barbies que le permite a Mattel mantener la efectividad de su pirámide de productos?"

Steve pensó en la pregunta. "Supongo que los consumidores también son una especie de pirámide", dijo.

Zhao asintió con energía. "Ésa es la idea. Los clientes mismos forman una jerarquía, con diferentes expectativas y diferentes actitudes hacia los precios. Hay clientes de Mattel que de ninguna manera van a pagar más de diez dólares por una muñeca sencilla. Y hay otros que pagarán muchos dólares por un producto

único. La pirámide los cubre a ambos. Pero no todos los mercados se pueden estratificar de la misma manera".

"¿Qué otras pirámides hay?", preguntó Steve.

"Dime tú. No ahora, la próxima semana. Tráeme una lista. Y no olvides tu paraguas".

3

5

ot

est

lur

cri

Nc

ror

del

car

sen

no

de

acu

esp

did

lev

ba

3 La rentabilidad con componentes múltiples

5 de octubre. Como sucede tan a menudo en Nueva York en el otoño, el clima había cambiado totalmente esa semana. El día estaba espectacular y el sol llenaba la oficina de Zhao con una luminosidad intensa, casi sobrenatural. Zhao se levantó del escritorio cuando llegó Steve.

"Entra, Steve", dijo Zhao cordialmente, "voy a apagar la luz. No la necesitamos".

Cuando oprimió el interruptor para apagarla, ambos quedaron sorprendidos. Nada de luz se había perdido. Tan intensa era la del sol mañanero, que la fluorescente no añadía nada. Sólo había cambiado cierta característica indefinible de la luz. Los dos se sentaron en silencio unos momentos para aprovechar mejor el notable efecto que creaba la luz del sol hasta en el último rincón de la oficina. Steve se sentía como si estuviera en una especie de acuario surrealista, nadando no en agua sino en una clase muy especial de luz viviente.

"¿No te sientes como un pez?", le preguntó Zhao. Sorprendido, Steve lo miró fijamente.

"Sí, pero no como un pez común y corriente", respondió, y levantó la mano derecha lentamente para observar como la bañaba la luz del sol.

"Como un pez muy liviano", observó Zhao.

Steve sonrió. "Sí, claro, así es como me siento".

Zhao le devolvió la sonrisa. Y se dejaron llevar por el ambiente durante otro largo minuto.

Finalmente, Zhao rompió el silencio. "Será mejor que nos pongamos a trabajar. No me estás pagando para que estemos aquí sentados admirando la belleza de la luz. ¿Trajiste tu lista de compañías que emplean el modelo de Rentabilidad en pirámide?

Steve sacó una hoja de papel de un bolsillo:

Productos en pirámide

Teléfonos Nokia

Vehículos General Motors

Tarjetas American Express

Zhao frunció el ceño, pero no se enojó. "*Muy* buen trabajo, Steve", comentó, y le devolvió la lista. "Tienes razón respecto a Nokia. Tiene una línea completa de celulares de varios niveles de precio, incluyendo una versión 'muralla' de muy bajo precio. General Motors, por supuesto, inventó el modelo pirámide por allá en la década de 1920, bajo la égida de Alfred P. Sloan, con un Chevrolet en la base y un Cadillac en la cúspide".

Steve se sintió secretamente muy satisfecho. Quiso llevar esta parte de la conversación: "¿Pero forcé el concepto al incluir las tarjetas Amex en la lista?"

"No, también funcionan", le respondió Zhao. "No son una gran pirámide, pero pirámide son: la tarjeta verde, la dorada, la platino. Ahora todas las compañías de tarjetas están imitando esa estrategia. Guarda la lista —dijo para salir del tema—, y añádele otras empresas cuando puedas. Piensa en Swatch, los fabricantes de relojes suizos, por ejemplo. Trata de incluir hasta más de diez

ejemplos en tu lista. Pero ahora hablemos sobre la Rentabilidad con componentes múltiples".

Steve se concentró en lo que estaba diciendo Zhao.

"Una cosa", dijo Zhao, "es entender la Rentabilidad con componentes múltiples, otra muy distinta es aplicar el modelo. Yo hice lo primero, pero mi amigo Burton pudo hacer lo segundo. Captó la idea y la hizo real".

"Estupendo", dijo Steve con un toque de ironía, "pero, en primer lugar, ¿qué diablos es eso de la Rentabilidad con componentes múltiples?"

Zhao mostró una sonrisa de indulgencia. Se echó hacia atrás en la silla, unió las yemas de sus dedos formando un arco, levantó la vista hacia el cielo raso y empezó a hablar calmadamente.

"Muchas empresas vienen en pedazos. Y todos los pedazos pueden no ser igualmente rentables. De hecho, en la mayor parte de los casos la rentabilidad es muy dispareja: a veces es alta, a veces baja, a veces no la hay.

"Piensa en Coca-Cola. Es sólo un producto, ¿no es cierto? Sí, pero tiene varios negocios. Coca-Cola tiene un componente de ventas en supermercados y tiendas de comestibles, otro de ventas en restaurantes y uno más en las máquinas expendedoras. La mayor parte de sus utilidades se dan en las ventas en restaurantes y en las máquinas expendedoras".

Zhao notó que Steve fruncía el ceño de manera inquisitiva. "Steve", siguió diciendo, "¿cuánto pagas por una Coca-Cola en una máquina expendedora?"

Steve reflexionó. "Veamos... setenta y cinco centavos de dólar por una lata de 350 mililitros".

"¿Y en un restaurante?"

"Tal vez un dólar con cincuenta".

"¿Y en el supermercado?"

"En la tienda de la esquina de mi casa compro una botella de dos litros por un dólar con diecinueve centavos". Agitó la cabeza y exclamó: "¡Caramba!"

"El mismo producto, varios negocios", resumió Zhao.

Steve frunció de nuevo el entrecejo. "Un momento. ¿Cuál es la diferencia entre este modelo y el de la pirámide?"

"¿Qué quieres decir?", replicó Zhao. "¿De qué manera son *similares?*"

"Bueno, ambos implican sacar ventaja de las diferentes capacidades adquisitivas de grupos diferentes de clientes".

"No necesariamente", respondió Zhao. "¿En qué categoría de cliente estás tú, por ejemplo, con respecto a Coca-Cola?"

"Yo generalmente compro Coca-Cola en las máquinas expendedoras de la oficina", respondió Steve.

"¿Nunca en ninguna otra parte?"

"Bueno, de vez en cuando compro una en un restaurante. Y el mes pasado, cuando fui a navegar durante una semana, compre un par de cajas en el supermercado... ¡Ah!, ya veo lo que estás diciendo. En realidad compro Coca-Cola a cualquier precio, dependiendo de donde lo haga".

"Correcto", asintió Zhao. "El mismo producto, varios negocios. Mientras que la pirámide de las Barbies se basa realmente en varios productos muy diferentes dirigidos a conjuntos de clientes básicamente definidos".

"Está bien, ya entiendo".

"Bien. Ahora piensa en un hotel", insistió Zhao. "Tiene cantidades de componentes. A uno lo llama 'cuarto sencillo por una noche', a otro 'reunión de un día para veinte personas', y a otro más le dicen 'convención de tres días para tres mil personas'. Piensa

en los dólares relativos comparados con los costos relativos. Las mismas habitaciones, diferentes maneras de venderlas.

"Y piensa en las librerías. Tienen un componente que es el cliente cotidiano que la recorre, otro que es el miembro de un grupo de lectura, un tercero que son las ventas por la Red, y uno más, las ventas a corporaciones. Los mismos libros, y muchas maneras de venderlos — cada uno con su propio perfil de utilidades.

"Y esto nos trae a mi viejo amigo Burton. Era un tipo perspicaz, brillante y modesto en extremo. Nos conocimos en la época en la cual yo asesoraba a la firma de investigación financiera. Era un observador notablemente astuto del comportamiento empresarial, que habría podido llegar a ser un director ejecutivo —y uno muy eficaz, por cierto—, si hubiera soportado las políticas corporativas.

"Pero a los 53 años, animado por mí y algunos otros amigos suyos, Burton hizo algo que muy pocos directores ejecutivos han hecho. Escribió un gran libro sobre la relación entre el sistema organizativo de una empresa y su rentabilidad. Burton pensó en el tema durante quince años, luego alquiló una cabaña en Cape Cod y escribió el libro en once semanas.

"Fue un autor con suerte. Su editor hizo un verdadero esfuerzo para promover el libro. Como parte del proceso de publicación, Burton tuvo la oportunidad de hablar con varios grupos de libreros, propietarios de librerías pequeñas e independientes. Unos pocos se interesaron porque vieron que el libro les podía servir a ellos. Las cadenas de librerías los estaban acabando como hombres de negocios. Tenían que aprender más —y rápido— sobre la manera de volverse rentables. El libro de Burton les ofreció un mensaje de esperanza.

"Algunos de los libreros le pidieron que los ayudara a desarrollar una nueva estrategia comercial. Al principio Burton se negó; ya tenía más clientes de los que podía manejar. Pero un grupo, la Mid-Atlantic Booksellers Association, fue muy persistente. Con el tiempo, Burton aceptó examinar más de cerca el negocio de la venta de libros al detal. Y la cosa terminó en una experiencia completamente fuera de lo normal.

"Burton, ves, había estudiado seriamente la metodología de inversión de Warren Buffett, una década antes de que este inversionista fuera universalmente conocido*. El estudio de Buffet lo llevó a examinar la estrategia de Coca-Cola —también mucho antes de que fuera tan conocida. De modo que Burton comprendió las diferencias dramáticas en el potencial de rentabilidad de los diferentes componentes del negocio de Coca-Cola. Y después de estudiar la venta de libros al detal, vio el potencial para recrear el mismo efecto en el negocio de las librerías independientes".

"¿Cómo pudo hacer eso?"

"Percibió que la librería misma podía ser la base para construir varios componentes muy rentables: el negocio de las corporaciones, el de los grupos de lectura, el de los servicios personales. Después de trabajar varios meses con la asociación de libreros, desarrolló un programa para intensificar de manera espectacular las actividades de las librerías por fuera de sus locales.

---

* Para quienes no lo hayan oído mencionar, Warren Buffett es considerado el más grande inversionista de todos los tiempos, cuyo método ha consistido en una interesante mezcla de frío análisis numérico y trabajo duro, honestidad y carácter. Él cree en la sociedad entre propietarios y administradores de bienes, con mutua responsabilidad y mutuo interés. Nacido en Nebraska, Estados Unidos, en 1930, y con una vida relativamente tormentosa, Buffett llegó a ser el mayor tenedor de acciones de The Coca-Cola Company, y fundó un imperio económico liderado por la firma Berkshire Hathaway Inc, de la cual aún es presidente. *(Nota del editor)*

"Era un asunto sencillo. Sugirió que contrataran a un par de ejecutivos de cuenta para que visitaran las bibliotecas y los departamentos de recursos humanos de las empresas y promovieran los últimos libros de negocios. El paso siguiente fue brindar servicios a los grupos de lectores locales. Era algo obvio, en cierto modo. Después de todo, los libreros ya sabían que sus mejores clientes compraban unos quinientos dólares en libros por año. Pero nunca se habían dado cuenta de que esta gente representaba un componente propio de su negocio al cual podían dirigirse y acrecentar deliberadamente.

"Cerca de veinte de los más imaginativos y vitales miembros de la asociación pusieron en práctica el programa de Burton. Los resultados fueron increíbles. Con un ligero aumento en los costos laborales (los dos ejecutivos de cuenta costaban un total de 80 mil dólares anuales) y ningún incremento de los activos, la existencia de aquellas librerías independientes se transformó. Unas librerías que apenas se las arreglaban para sobrevivir se convirtieron en negocios escandalosamente rentables. Las cifras eran más o menos éstas:

	Modelo tradicional (millones de dólares)	**Modelo tradicional + ventas externas** (millones de dólares)
Ingresos	10,0	12,0
Costos	9,9	11,0
Utilidades	0,1	1,0
Rendimiento por ventas	1%	8%
Activos	3,0	3,0
Rendimiento por activos	3%	33%

"Esto sucedió durante tres años. Una librería promedio pudo

desarrollar doscientas cuentas de compañías (corporaciones, firmas de abogados, contadores), entre uno y doscientos clubes de lectores, y más de quinientos individuos y familias con compras de más de quinientos dólares. El resultado fue un enorme incremento en las ventas, niveles bastante mayores de satisfacción de los clientes, y un gran aumento en el flujo de información sobre lo que los clientes estaban comprando o deseaban comprar.

"La cosa curiosa fue cómo cambió la manera de pensar de los libreros. Eran ratones de biblioteca que hasta ese momento estaban resignados a ganarse la vida a duras penas. Después vivían preguntándole a Burton: '¿Cuál es nuestra próxima máquina expendedora?'

"'Buscad y encontraréis', les aconsejaba Burton de manera vaga.

"Y así es: uno encuentra, si busca con suficiente persistencia. Burton los ayudó. Era tímido pero muy tenaz. Al final, no sólo los ayudó a pasar la prueba más competitiva de su historia, sino que los volvió ricos. Créeme, una utilidad de un millón de dólares al año antes de impuestos es una gran cosa para un pequeño negocio como una librería.

"Estos libreros se conmovieron mucho al ver que sus colegas en el resto del país tenían que cerrar sus puertas uno tras otro, cuando una de esas megalibrerías se instalaba en la vecindad".

"¿Y a Burton cómo le fue? Supongo que se ganó una buena suma en ese negocio", preguntó Steve.

"En circunstancias normales, *no* debería haber ganado gran cosa. Burton era un poco como Mozart: brillante, creativo y sin un centavo en el bolsillo. Tenía una tendencia a proporcionar sus ideas por nada o por casi nada. Como te puedes imaginar, eso

volvía locos a su mujer y a sus hijos... Pero esta historia tuvo un final diferente, debido a Carole Woodward".

"¿Quién era ella?"

"Carole era propietaria de una de las librerías de la asociación. Era una mujer fascinante con un dinamismo increíble y niveles casi sicóticos de energía. De cierta manera, era una gran gerente de librería: quería a los clientes, le gustaban los libros y le encantaba el negocio. Pero la estrategia no era su fuerte. Por fortuna, reconoció en Burton la capacidad de darle a su negocio algo que le faltaba: un modelo comercial inteligente basado en una manera fresca de pensar.

"Una vez Carole decidió que Burton era la persona que necesitaba, él quedó en sus manos. Fue ella quien se encargó de que Burton se dedicara al proyecto de las librerías. No hubo manera de que él pudiera resistirse a su resolución. Fue un caso clásico de piedras y cáscaras de huevo".

"¿De piedras y cáscaras de huevo?"

"Ah, lo siento, no has leído *El arte de la guerra* [de Sun Tzu] todavía. Eso vendrá más tarde. Pero el punto es que Carole organizó el grupo, y fue quien hizo que funcionara. Ya cuando el programa estaba funcionando, cada cierto número de meses ella llamaba a Burton para contarle cómo les iba. El éxito de las librerías se convirtió para él en una enorme fuente de satisfacción, como si hubiera visto florecer un jardín en una tierra estéril.

"De cualquier manera, tres años después, Carole organizó una cena para veinte libreros, todos los cuales estaban entonces facturando un millón de dólares o más al año. Les anunció que ella iba a enviarle a Burton un cheque de cien mil dólares, y que estaba segura de que cada uno de ellos haría lo mismo. 'Yo conozco sus cifras', les dijo, 'yo sé que les alcanza el dinero, y si no

giran el cheque y se lo envían, les prometo que les voy a hacer la vida imposible'.

"En unos minutos quedaron convencidos, y durante la semana siguiente llegaron al buzón postal de Burton veinte cartas recomendadas con cheques de cien mil dólares. Ya te puedes imaginar el ambiente en la casa de Burton. Fue como la mejor Navidad para su esposa y sus cuatro ruidosos hijos".

"Ésas son cosas que nunca pasan", comentó Steve, asombrado.

"Bueno, muy, muy de vez en cuando".

"¿Y qué hizo Burton?"

"Se pensionó de inmediato. Los ingresos por la inversión de su súbita bonanza eran bastante más jugosos que su patético salario".

"¿Escribió otro libro?"

"De hecho, eso fue lo que se propuso hacer desde que se secó su firma en la carta de renuncia. Pero nunca terminó el libro".

"¿Por qué?"

Zhao se encogió de hombros. "Sin presión, no se dan resultados. Charles Dickens escribió —¿cuántas?— treinta o cuarenta novelas, y además todas bien gordas. Pero las mejores cosas que escribió las hizo el día antes de que se venciera el plazo. Así que Burton, como la mayor parte de la gente, no podía ser productivo si no había nadie que dependiera de él para serlo".

"Qué lástima".

"En realidad, no. Él se merecía su retiro".

"Entonces Burton descubrió la Rentabilidad con componentes múltiples y usó la idea para retirarse rico y feliz. ¿Dónde más se puede aplicar este modelo de rentabilidad?", preguntó Steve.

"Excelente pregunta. De hecho, ésa es tu tarea de esta semana. Quiero que hagas una lista de tres situaciones en las que fun-

cione la Rentabilidad con componentes múltiples. Excluyendo las gaseosas y las librerías, por supuesto. Y no incluyendo los hoteles… ésa también te la dije".

Steve pensó que tres casos serían cosa fácil. Listo, tal vez había tres divisiones de Delmore a las que se podía aplicar el modelo; de hecho, probablemente había tres divisiones que *ya* lo estaban usando.

"También hay una lectura de tarea. Un libro pequeño que se llama *Obvious Adams [Adams el obvio]*. Es una vieja historia, originalmente publicada en el *Saturday Evening Post* en 1916".

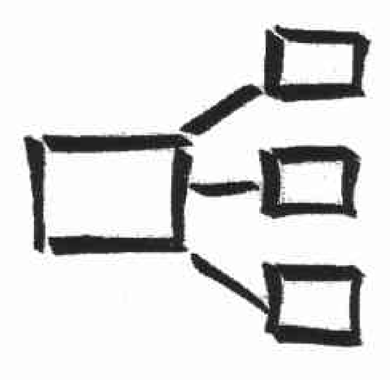
"¿Publicada dónde?"

"Eso no importa. El punto es que la mayor parte de la gente presumiría que el mensaje del libro es anticuado. Pero si eres inteligente, no pensarás eso. Aquí lo tienes… es más fácil que te preste el mío y no tengas que encontrarlo por tu cuenta".

"A propósito", preguntó Steve, "¿cuál es el dibujo de la Rentabilidad con componentes múltiples?"

"Ah, el dibujo", dijo Zhao sonriendo, y alcanzó el bloc, tomó su estilógrafo e hizo una pausa, suspendida la mano en el aire.

Pasó medio minuto. Luego, con sorprendente velocidad, Zhao hizo un diagrama:



"El rectángulo grande de la izquierda", explicó, "es el negocio base. Las cajas pequeñas de la derecha son sus negocios componentes". Por un momento, se concentró en el dibujo, como tratando de imaginar los componentes llenando los rectángulos.

"Entonces, Steve, ¿cuál es la idea que respalda este modelo de rentabilidad?"

Steve pensó por un momento. "Que diferentes partes de una empresa pueden tener márgenes de rentabilidad tremendamente diferentes".

"¿Y que más?"

Steve se bloqueó.

"¿Qué pasa con los clientes?", insistió Zhao.

"Que se comportan de manera diferente, muy diferente, según las condiciones en las cuales compran".

"Por supuesto", asintió Zhao.

Steve comenzó a levantarse de su silla, pero Zhao lo detuvo. "¿Y cómo te fue en tu almuerzo con Frank?", le preguntó. "Iban a hablar sobre la Rentabilidad por soluciones para los clientes y el negocio de las telecomunicaciones".

"Ah, casi se me olvida... sí hablamos de eso". Steve agitó la cabeza. "No sé, tal vez ese modelo no funciona en las telecomunicaciones, por lo menos no en Delmore".

"¿Por qué no?"

"Según Frank, la gente de marketing insiste en que la presión de los clientes para que mantengan los precios bajos es tan grande, que no pueden permitirse una expansión de lo que ofrecen para incluir soluciones completas".

"Hum. Ése es un mal indicio", comentó Zhao.

"De la industria de telecomunicaciones, ¿quiere decir?"

"No, de Delmore, Inc."

"¿Qué quiere decir?"

"Que si la división de telecomunicaciones de Delmore no puede desarrollar Soluciones para los clientes por las que éstos pagarían más —y con gusto—, entonces Frank y sus colegas puede de que se queden sin trabajo en muy poco tiempo".

Steve, sorprendido, abrió los ojos. "¿En serio? El negocio *todavía* está creciendo. Y creo que siempre va a haber un mercado para equipos de telecomunicaciones bien hechos y baratos. ¿No está siendo un poco alarmista?"

"Esa visión optimista sería de esperar", respondió Zhao, "pero es muy difícil seguir ganando dinero, y crecer además, una vez que uno ha permitido dejarse atrapar en un zona de no rentabilidad. Y es notable lo rápido que una estructura puede derrumbarse cuando empiezan a aparecer grietas en la base".

Zhao se puso de pie y dijo: "Piensa en eso, Steve".

La lección había terminado. Zhao volvió a poner el bloc en el cajón del escritorio y Steve salió de la oficina. Las últimas palabras de Zhao le quedaron sonando. *Una zona de no rentabilidad... lo rápido que una estructura puede derrumbarse... piensa en eso, Steve.* ¿Era esto sólo parte del programa de rentabilidad de Zhao, o era que le estaba dando una especie de mensaje sobre Delmore? Al llegar al metro ya había decidido llamar a Frank — no el lunes por la mañana, sino esa misma tarde. *Tal vez ya es hora de que alguien le eche una nueva mirada al negocio de telecomunicaciones de Delmore.* Agitó la cabeza. *Sólo desearía que fuera alguien más inteligente que yo.*

4

12
de
do
m
ins
in

m

a c

est

co
bu
ob

no
ce
pre

4 La rentabilidad por conmutación

12 de octubre. Steve llegó a la hora usual y encontró a Zhao echado hacia atrás en su silla, con los ojos cerrados como si estuviera dormido. Se detuvo un momento en la puerta y carraspeó. Sin moverse, Zhao abrió un ojo y lo inspeccionó. Después de un instante de silencio, se enderezó, le dio una cálida bienvenida y lo invitó a sentarse.

"Estaba pensando en mi cita favorita de *Obvious Adams*", comentó Zhao.

Steve sonrió nervioso. Había leído todo el libro. "Le apuesto a que sé de qué cita se trata", le dijo.

"¿De verdad?", dijo Zhao como en broma. "¿Cuál sería, mi estimado amigo?"

"'No hay montañas en Holanda'", proclamó Steve.

Zhao soltó una carcajada y palmoteó el escritorio. "¡Diste con ella! Todavía hay esperanzas para ti". Ambos se rieron de buena gana. "Por supuesto", siguió diciendo Zhao, más serio, "lo obvio no siempre es tan obvio".

"¿Qué quiere decir?"

"Pues que hay que saber algo sobre Holanda para saber que no *hay* montañas allí", respondió Zhao. "Muchísima gente parece *suponer* que no hay montañas allá sin molestarse en hacerse la pregunta".

Steve se rió. "Ya sé lo que quiere decir".

"Hoy", continuó Zhao, "vamos a hablar sobre un modelo llamado Rentabilidad por conmutación".

"¿Rentabilidad por conmutación? Supongo que esto no tiene nada qué ver con el antiguo sistema de líneas telefónicas, ¿no es cierto?" Steve todavía estaba preocupado por la división de telecomunicaciones de Delmore. Él y Frank habían estado todo el domingo discutiendo sobre lo que había qué hacer para detener el declive de sus entradas, y se habían separado sin estar más cerca de una solución que cuando habían empezado.

"No, no es esa clase de conmutador", respondió Zhao, "aunque la imagen no está muy equivocada. Sucede que el modelo Conmutador es uno de mis favoritos. Tiene una elegancia de la cual carecen casi todos los demás modelos de rentabilidad".

Steve sonrió. Zhao parecía hablar sobre los modelos de rentabilidad como si se tratara de viejos amigos o de obras de arte. "Cuénteme cómo es", le pidió.

"La última vez hablamos sobre mi amigo Burton, que se había dedicado a estudiar a Coca-Cola. Pues bien, más o menos en esa época yo estaba estudiando a Michael Ovitz".

"¿El agente de Hollywood?"

"Ése mismo. Yo seguí su carrera desde principios de los ochenta, cuando apenas empezaba a ser conocido. No era fácil estudiar a Ovitz entonces. Había que leer toda la prensa de espectáculos y hablar con gente de Los Ángeles. Pero con algo de persistencia se podía reconstruir su historia".

"¿Cómo fue?"

"Fue así: Ovitz empezó su carrera como agente de talentos en la televisión, donde era común la práctica de hacer paquetes de talentos. Como los márgenes en la televisión no eran lo bas-

tante grandes como para absorber la ineficiencia de los típicos proyectos "hollywoodenses" de desarrollo de películas, los agentes incluían al guionista, a los actores, al director y a los actores secundarios, y luego presentaban el paquete completo a un estudio para la producción. Al agente y a sus clientes les iba bien, claro, y al estudio lo beneficiaba el arreglo porque se ahorraba la búsqueda individual del personal que rodea al talento.

"Ovitz perfeccionó la idea en el mundo de la televisión y luego la llevó a Hollywood, donde era bastante más difícil de implementar. Pero lo logró".

"¿Entonces un conmutador es otra palabra para los paquetes de talento?"

"No, no. El concepto de paquete era sólo el primer paso hacia la construcción de un verdadero conmutador. Las paquetes no alcanzan ni de lejos a crear la concentración de poder que requiere un conmutador".

"Está bien, siga".

"El segundo paso era encontrar una fuente de historias. Tanto en la televisión como en el cine, las buenas historias son lo que hacen que funcione el sistema: son el núcleo alrededor del cual se construye todo lo demás. Al darse cuenta de esto, Ovitz supo que necesitaba una gran fuente de historias. Así que se hizo amigo del principal agente literario de la Nueva York de la época, un tipo llamado Mort Janklow. No fue fácil, a propósito. Ovitz tuvo que llamarlo todas las semanas durante un año, antes de que Janklow aceptara hablar con él. Pero una vez estuvo firme la conexión, se convirtió en una mina de oro para Ovitz. La agencia de Janklow representaba a muchos de los principales novelistas, cuentistas y periodistas del país, y se convirtió en la fuente de historias de Ovitz. De modo que, contando ya con un buen flujo de historias,

Ovitz adquirió influencia sobre los talentos; y al organizarlos, pudo influir en los estudios. Así pudo presentarles una gran historia a un actor o actriz de moda y a un director, y llevar el paquete a un estudio ávido de ideas para hacer películas. Fue una idea brillante… y como muchas ideas brillantes, obvia, si se mira retrospectivamente".

"¿Entonces *eso* es la conmutación?"

"No, todavía falta algo".

"¿Hay un tercer paso?"

"Sí".

"¿Cuál es?"

"Dime tú". De pronto, Zhao se puso de pie y salió de la oficina. Steve se quedó solo.

Pasó un minuto, y uno más. Dedujo que Zhao no iba a volver pronto. Estaba por su cuenta. Empezó a pensar, buscando una respuesta a la pregunta — al principio lenta y metódicamente, después con ímpetu. Tomó un bloc de papel amarillo de una pila en la mesita auxiliar de Zhao y empezó a anotar ideas. Las tachaba, anotaba otras nuevas, las corregía, hacía cálculos, corregía y volvía a calcular.

Pasó media hora, luego una hora. A medida que Steve trabajaba, empezó a surgir el esbozo de una solución. Al principio vagamente, luego con más claridad, pensó que había comprendido la respuesta. Empezó a escribir más lento, y los trozos empezaron a caer en su sitio.

De pronto volvió Zhao. Traía en la mano seis hojas de su bloc, cubiertas con notas y datos en una escritura negra y clara. También él había estado calculando.

Steve las miró fijamente. "No entiendo", le dijo, "¿no sabe *ya* la respuesta?"

Zhao se sentó con lentitud y dejó caer las hojas en el escritorio. "Claro que sí", respondió.

"Entonces, ¿por qué...?"

"Durante esta hora estuve recreando todo desde el principio".

"¿Y eso para qué?"

"A veces es útil que un maestro se ubique exactamente en el mismo lugar del alumno".

Los dos guardaron silencio, mirándose fijo.

"Bueno", preguntó Zhao por fin, "¿a qué respuesta llegaste?"

"La masa crítica", dijo Steve.

"Sigue", dijo Zhao animándolo.

"Bueno, así es como yo veo el asunto", siguió diciendo Steve. "Incluso si uno tiene una fuente de historias, además del poder de persuasión y la habilidad que se necesitan para reunir un paquete de talento, uno sólo controla dos de las variables. Hay una tercera variable: la cantidad".

"¿Y eso qué quiere decir?"

"Bueno, que uno puede matarse trabajando para hacer paquetes y, sin embargo, seguir representando sólo un 3% del mercado.

Zhao sonrió. "¡Qué interesante!"

"Yo no sé mucho sobre Hollywood", prosiguió Steve, "pero me imagino que en esa época había unos diez o doce estudios más o menos importantes".

"Sí, algo así".

"Y tal vez varios centenares de estrellas, directores y guionistas también más o menos importantes".

"Tampoco en eso te equivocas por mucho".

"De modo que si Michael Ovitz representaba digamos que unas dos docenas de actores y actrices, los estudios tenían muchas más opciones. Si no querían, no tenían que tratar con él".

"Lógico".

"Pero si él representaba un par de centenares de artistas, las opciones de los estudios empezaban a disminuir".

"¿Eso es aplicable sólo a los estudios?"

"No, y eso es lo bueno de la idea. Mientras más grande sea la masa crítica que uno forme, mayor es la posibilidad de hacer paquetes que funcionen. Y esto, a su vez, quiere decir que una estrella, un guionista y un director estarán mejor representados por *uno* que por cualquier otro agente, porque uno les ofrece muchas más probabilidades de ser parte de una combinación ganadora".

"¿Y cuál es el umbral?"

Steve miró su propia pila de hojas escritas. "Decirlo es algo muy difícil. Es obvio que uno no tenga el control del ciento por ciento del talento o algo así, pero, ¿qué tan *pequeña* debe ser una fracción para que funcione? No es ni un 3%, ni un 10%, pero en la medida en que pude calcularlo, creo que la espiral ascendente se sitúa en más o menos un 15% a un 20%. Las probabilidades *patentes* aumentan mucho, y de pronto el talento y los contratos empiezan a lloverle a uno".

"Muy bien, muy bien", asintió Zhao. "¿Y cómo se produce la rentabilidad?"

Steve no había pensado en eso.

"Nos vemos", le dijo Zhao, y salió de nuevo de la oficina. Pero esta vez no se demoró sino diez minutos. Steve ya estaba listo con un manojo de hojas amarillas.

"Digamos que a una estrella le pagan 5 millones de dólares

por una película —empezó a decir Steve—, y que son dos estrellas importantes por película —Meryl Streep y Robert Redford en los años 80, o Tom Cruise y Nicole Kidman en los 90. Y que el director se gana un millón y medio, y el guionista medio millón. En el modelo original de Hollywood, el agente representa a una estrella y gana unos honorarios del 10%; son 500 000 dólares. Pero Ovitz presenta un paquete completo, por lo que le dan el 10% de doce millones, o sea un millón doscientos. Más del doble de lo que gana un agente normal".

"¿Eso es todo?"

"No, ni de lejos".

Zhao se sentó derecho, mirando fijo a Steve. Era posible que tuviera a un gran alumno entre manos.

"Al representar a un equipo más que a un individuo, Ovitz tenía un poder mucho mayor de negociación. Podía subir los 12 millones a 15, o más. Después de todo, el estudio no podía recurrir a nadie más para tener a las mayores estrellas".

"¿Y por lo tanto...?"

"Por lo tanto, los honorarios del agente aumentarían a un millón y medio de dólares, tres veces más que en el modelo tradicional".

"¿Y eso es todo?"

"No, hay más. El mayor factor es que las posibilidades de cerrar un contrato aumentan hasta el tope. A medida que la reserva de talento que uno representa aumenta a 200 o 300, las posibilidades de reunir al talento "indicado" aumentan mucho, y también las probabilidades de que el estudio *tenga* que tratar con uno".

"¿Y el resultado neto?"

"La rentabilidad por unidad de esfuerzo y unidad de tiempo es tal vez de 7 a 10 veces mayor que en el modelo tradicional".

"¡Caramba!" Zhao abrió los ojos cuan grandes eran.

Steve apoyó la espalda en la silla, con una sonrisa de oreja a oreja. *Sí*, pensó, *¡Lo dejé de una pieza!* Por un momento se sintió bañado por una sensación de triunfo absoluto.

De pronto Zhao se inclinó hacia adelante y empujó hacia Steve su propia pila de hojas por el escritorio. Steve las tomó. Estaban todas abarrotadas de letras y números, pero todo estaba sorprendentemente claro, cada hoja prolijamente numerada en la esquina superior derecha.

Steve comenzó a leer y durante los siguientes minutos, a medida que pasaba las hojas, se sintió cada vez más deprimido.

Así era, se dio cuenta, como él *debería* haber resuelto el problema. Desde los datos iniciales y el esquema, hasta la argumentación, la serie de hipótesis, los cálculos, el análisis de los pros y los contras, y finalmente las opciones consideradas y rechazadas o escogidas y modificadas, había un hilo de lógica clara y transparente, de foco, precisión y casi absoluta certeza. Se trataba nada menos que de la matemática de la rentabilidad.

Steve dejó caer las hojas en el escritorio y miró a Zhao.

Zhao no sonrió. Sabía lo duro que había sido ese momento, sobre todo para el gran estudiante en potencia que era Steve. ¿No había vivido él momentos como ése más de una vez en su vida?

"No dejes que esto te afecte", le dijo con calma.

Después de quince segundos de silencio, Steve dijo: "¿Me llevará meses reponerme?"

Zhao no dijo nada.

"¿Años?", ensayó de nuevo Steve.

Zhao tomó las seis hojas que había escrito con tanto cuidado y las tiró en la cesta de basura, a su lado.

"Olvida esto. Y olvida la cima de la montaña. Concéntrate en el próximo paso".

Steve suspiró, se miró las manos por un momento, y luego volvió a mirar a Zhao. Parecía haber recuperado su foco. "¿Y cuál es el próximo paso?"

"Enumera tres conmutadores".

"Bueno, están..."

"No, ahora no", lo interrumpió Zhao, "para la próxima semana. Busca tres conmutadores distintos de los que hemos visto hoy. Y luego enumera las tres mejores oportunidades *no explotadas* de crear un conmutador que se te ocurran. Y para cada una, haz una descripción de cómo se produce la rentabilidad — porque los mecanismos de rentabilidad que hacen posible los conmutadores no son siempre los mismos".

Steve tomaba notas a toda velocidad. Eso le ayudaba a no pensar en la aplastante decepción reciente.

"A propósito, Steve, ¿qué altitud tiene el monte Everest?"

"¿Unos 8 o 9 mil metros?"

"Más o menos. Tiene 8 848 metros de altitud, para ser precisos. Pero cuando uno está subiendo al Everest, no llega a la cima directamente. Hay que empezar al pie —Zhao se inclinó hacia delante—, y tú y yo ya hemos llegado a unos 3 000 metros".

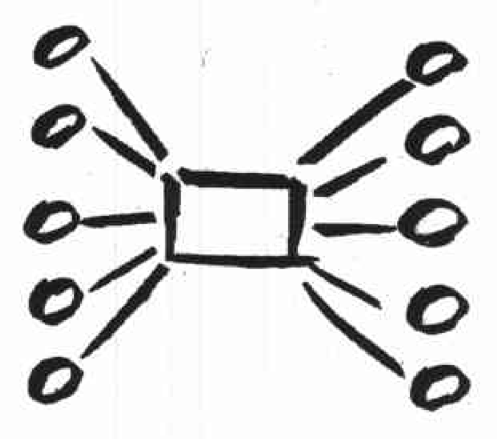
Steve comprendió el punto de Zhao. Sonrió. "¿Pero los últimos metros no son los más duros?"

Zhao sonrió también. "No sabes cuánta razón tienes. Pero es como cuando uno empieza un negocio. Si uno supiera lo tremendamente difícil que es, nunca empezaría. De manera que mantengámonos concentrados en los primeros pasos. Los otros seguirán, no automáticamente, pero seguirán".

Steve se puso pensativo. Su humor estaba volviendo lenta-

mente a la normalidad. Finalmente preguntó: "¿Y qué hay del dibujo?"

Zhao tomó el estilógrafo, hizo una pausa, y reflexionó. Durante un minuto entero, reinó un silencio total en la oficina. Luego, rápido como un rayo, trazó unas cuantas líneas en la página siguiente.



"Ahí tienes tu conmutador", anotó Zhao. "Pero no me preguntaste nada sobre lo que tienes que leer", añadió.

"Sí, tienes razón".

"Son dos libros. El primero es sobre Ovitz: *Power to burn* [Poder para quemar] de Stephen Singular. Lee el segundo capítulo, y del sexto al décimo".

"¿Y el otro libro?"

"Es *Innumeracy**, de John Allen Paulos. Quiero que leas el primer capítulo: "Ejemplos y principios". Pero no lo leas solamente, también tienes que resolver todos y cada uno de los problemas matemáticos que hay en él".

* El término que da vida a este título significa "analfabetismo numérico" o "falta de nociones básicas de aritmética" y está representado por su subtítulo: *Mathematical Illiteracy and Its Consequences (nota del editor).*

"Está bien", dijo Steve, no sin algo de resignación.

"Y por cada problema que tenga Paulos, quiero que inventes y completes un problema adicional de la misma clase. De modo que si Paulos te pide que midas la masa del monte Fuji, quiero que inventes y respondas un problema similar — por ejemplo, que midas el volumen del lago Michigan".

Steve hizo cara de perplejidad y desánimo. La expresión de Zhao cambió. Suavizó la mirada, pero sin ánimo de ceder del todo.

"Veo que no entiendes nada de lo que te estoy diciendo. Cuando tengas el libro, ábrelo en la página 25, donde está el problema sobre el monte Fuji. Esto te dará un indicio de cómo debes hacer lo demás".

Steve asintió, pero se sentía como un traumatizado por la guerra. Parecía que iba a tener cantidades de trabajo, de trabajo muy duro.

Al verlo, Zhao indicó que sí con la cabeza y le dijo: "Tienes razón, esto va a ser muy duro. Así que tómalo con calma. No tienes que hacerlo en una semana — tómate cuatro".

Steve tuvo una sensación de alivio físico. Zhao se dio cuenta, y añadió en seguida: "Steve, esto es una cosa básica. No es cálculo ni trigonometría, sólo aritmética. Una aritmética muy importante. Una aritmética que te abre el camino hacia la matemática de la rentabilidad. Tómalo con calma, míralo como una serie de acertijos, y así te vas a divertir. Pero empieza esta misma noche.

"Está bien", dijo Steve. Luego, indicando las notas de Zhao que se veían en la cesta de basura, preguntó: "¿Me las puedes dar?"

Zhao guardó un momento de silencio, mientras lo consideró. "Si trabajas bien lo de *Innumeracy*, te las doy dentro de cuatro semanas".

"Es un trato".

Zhao sonrió, sacó los papeles de la basura y los metió en un cajón del escritorio. "Te veo en un mes", le dijo, y Steve se marchó.

La sesión de esa mañana había sido la más larga. Un poco cansado, Zhao hizo girar la silla hacia la ventana de su oficina, con el puerto de Nueva York extendido allá muy abajo. En lo alto había un mosaico veteado — un cielo de un azul profundo y brillante recubierto en partes por un diseño de grises claros y oscuros formado por muchas capas de nubes, movidas rápidamente bajo los embates de un viento noreste constante, mientras las aguas verdosas se rompían en millones de efímeros fragmentos de luz y oscuridad. Zhao se sentó, silencioso, contemplando la escena, tratando de imaginar cómo la vería un pintor competente... y luego cómo la vería un pintor genial.

Suspiró. Había tantas cosas que le gustaría poder hacer y que nunca haría, incluso si viviera hasta los 120 años. *¡Un pintor genial!*, pensó, *Qué daría yo por ser simplemente un maestro genial... aunque sólo fuera por una semana, por un día.* Durante unos momentos, se hundió en la silla como si la idea de todo lo que le quedaba por recorrer lo hubiera dejado sin nada de energía. Después se enderezó, se encogió de hombros y respiró profundamente. *No tiene sentido deprimirme tanto como Steve lo hizo hace unos minutos*, pensó, y alargó el brazo para alcanzar el teléfono.

5 La rentabilidad por tiempo

9 de noviembre. Habían pasado cuatro semanas desde la última reunión de Zhao y Steve. Había algo en la atmósfera de Nueva York que anticipaba el invierno. Steve llegó a la oficina de Zhao diez minutos antes. Había aprovechado las tres mañanas de sábado para dormir hasta tarde, pero al subir por el ascensor de pronto se había dado cuenta de que también le habían hecho falta las clases... y de que incluso el mismo Zhao le había hecho falta. Pensando en esto, recorrió los pasillos silenciosos hasta la ya familiar oficina.

Pero en la amplia sonrisa percibió que él también le había hecho falta a Zhao. "Bienvenido nuevamente", exclamó éste.

"Me alegra volver", le dijo Steve, y se dieron un cálido apretón de manos. "Tengo algunas noticias", añadió al sentarse.

"¿Supongo que sobre Delmore?", preguntó Zhao.

"Así es. Estuve pensando mucho sobre nuestra última clase, sobre el modelo de Rentabilidad por conmutación. Ovitz creó el conmutador al conectar proveedores de servicios —actores, guionistas y directores— con las compañías productoras de cine que los necesitaban. A mí me parece que esto podría funcionar con productos al igual que con ciertos servicios".

Zhao hizo un leve gesto de asentimiento. "Ciertamente con ciertas clases de productos".

"¿Y por qué no con los equipos de telecomunicaciones?", dijo Steve.

Zhao sonrió. "Ya veo a dónde quieres llegar".

"¿Por qué no puede alguna compañía crear un especie de conmutador de telecomunicaciones al ofrecer equipos, software, servicios —paquetes enteros— de todos los proveedores, combinados por expertos y en líneas personalizadas para los clientes?"

"No sé. ¿Por qué no?"

"Yo creo que *sí* pueden", respondió Steve. Estaba empezando a hablar un poco más rápido de lo usual. "Las utilidades se producirían con las ventas del equipo mismo pero también por el conocimiento confidencial de los productos de todo el mundo, no sólo de un proveedor único. Y la compañía que actuara primero podría hacer que realmente funcionara al firmar contratos para representar a los mejores consultores y fabricantes de equipos y de software. Por supuesto que se necesitarían expertos de primera para trabajar con los clientes, y asegurarse de que los sistemas ensamblados por la compañía sean absolutamente los mejores. Y habría que invertir el tiempo necesario para estudiar las empresas de cada cliente en lugar de vender soluciones estándar — un poco como las Soluciones para los clientes. Pero el tiempo invertido en la etapa inicial podría ser realmente productivo en la etapa final, mediante contratos de servicio y una continua expansión y mejora de los equipos. Puede funcionar... yo creo que realmente puede funcionar".

Zhao lo miró, pensativo. "¿Y qué pasaría si sucediera que esa compañía que estás describiendo también fabricara equipos de telecomunicaciones?"

"¡Tanto mejor!", exclamó Steve.

"¿Por qué?"

"Bueno, porque obtendría utilidades por los equipos que suministrara directamente, ¿no es cierto? Así que tendría un mayor margen de beneficios en esas ventas que en todas las demás".

"¿Y eso no implicaría ciertos riesgos?"

Steve hizo una pausa. No había pensado en esto antes. "Bueno", respondió finalmente, "supongo que hay riesgos para una compañía que quiera promover sus propios productos en vez de escoger objetivamente según los intereses del cliente".

"Tal vez sí", asintió Zhao.

"Pero tendría que resistirse a esa tentación", prosiguió Steve. "Ése sería el precio por administrar la estrategia por conmutación".

"En eso tienes razón", dijo Zhao.

Steve recuperó su entusiasmo. "Frank y yo hemos estado trabajando en el concepto durante las últimas dos semanas", anunció con cierto matiz de triunfo en la voz. Vamos a presentarle nuestro plan al equipo directivo de DelCom el lunes por la tarde. ¿No es una gran cosa?"

Zhao no mostró casi ninguna emoción en el semblante. "Sí, es una gran cosa", respondió. "Me interesa mucho saber cómo van a recibir tu presentación".

"Se lo cuento todo la semana entrante".

"Me encanta que me vayas a contar todo al respecto", comentó Zhao. "Pero, mientras tanto, cuéntame si disfrutaste *Innumeracy*".

Steve rió entre dientes. "Puede que 'disfrutar' no sea la palabra correcta", respondió, "pero sí me pareció interesante".

"¿Qué hiciste con los acertijos en el capítulo?", le preguntó Zhao. "¿Con el ejercicio del monte Fuji, por ejemplo?"

Steve agitó la cabeza. "¡Uy!", respondió Steve. "Ésa sí que era

una pregunta rara. Me llevó un buen tiempo llegar a una respuesta siquiera aproximada".

Zhao asintió con la cabeza. "Te entiendo", dijo. "Naturalmente que no importa tanto lo correcto de la respuesta como el método que usaste para calcularla. ¿Cómo resolviste el problema?"

Steve sacó de un bolsillo un manojo de hojas amarillas rayadas cubiertas con sus garabatos. "Bueno, el problema era: ¿Cuánto tiempo llevaría acarrear todo el monte Fuji con volquetas, un viaje a la vez? Así que el punto básico era: ¿Cuál es el volumen de tierra y piedras que contiene una montaña de ese tamaño? No es, por supuesto, la clase de pregunta que le hacen a uno en trigonometría de décimo grado, o incluso en mi clase de contabilidad en la universidad".

Zhao sonrió. "Claro que no", dijo, "pero también es cierto que en esas clases no hacen ninguna pregunta interesante".

"Entonces busqué la altitud del monte Fuji. Es de algo más de 3 600 metros, pero usé 3 600 para trabajar con una suma redonda".

"Buena decisión. Lo que importa es averiguar el orden de la magnitud, no los detalles".

"Entonces, calculé que el Fuji tiene la forma básica de un cono —todo el mundo ha visto fotos, en los libros de viajes o en las estampas japonesas— y que es bastante simétrico. Trabajé con ese supuesto, y encontré la fórmula del volumen de un cono en un libro viejo de matemáticas.

"¿Cuál es?"

"En realidad, no me acuerdo, sólo sé que incorpora el factor *pi*. Pero sé cómo encontrarla si la necesito de nuevo".

Zhao asintió: "Muy bien, muy bien".

Steve le presentó a Zhao todo el resto de sus cálculos. Había tenido que llamar a un viejo amigo de bachillerato que trabajó con una constructora para averiguar el volumen aproximado de una volqueta. El resto de la solución del problema fue sorprendentemente fácil, cosa de multiplicar y dividir, pero dispendioso.

"¿Y qué fue lo que aprendiste de todo esto, Steve?", le preguntó Zhao por fin.

"¿Fuera del hecho de que llevaría unos ocho mil años acarrear el monte Fuji en una volqueta?"

"Sí, fuera de eso".

Steve reflexionó. "Supongo que aprendí que incluso los problemas numéricos extraños se pueden usualmente resolver usando información por lo general disponible... y usando el sentido común".

"No es una mala lección", dijo Zhao. "Es importante ser rápido con los números. Pero en *Innumeracy* hay algo más que eso. La clave es *usar* los números para formularse y responderse preguntas importantes. Supongamos que *tuviéramos* que trasladar el monte Fuji por alguna razón. ¿Serían las volquetas el medio práctico para hacerlo? ¿Hay suficientes volquetas y conductores en el Japón para hacer el trabajo? ¿Cuál sería su costo? ¿Dónde se pondría la tierra? Sin mucha dificultad, se pueden calcular las respuestas a todas estas preguntas y a muchas más, con la misma información básica que ya tienes.

"Pasa ahora esta clase de preguntas a un medio comercial. ¿Cuántas personas realmente hacen las preguntas correctas sobre un plan empresarial, el lanzamiento de un nuevo producto, una inversión importante, una campaña de marketing, o un programa de recursos humanos?

"Es sorprendente observar cuántas personas en el mundo de

los negocios no están acostumbradas a pensar de esta manera. Sucede con frecuencia que uno puede hacer no menos de siete cálculos que destrozan un plan empresarial de aspecto impresionante pero fatalmente equivocado. Lo sé: he visto hacerlo, y yo mismo lo he hecho unas cuantas veces". Zhao agitó la cabeza. "Y se *debe* hacer con más frecuencia.

"Y a propósito, hay una manera más rápida de resolver el problema del monte Fuji. Tal vez te la cuente en otra ocasión. Por ahora, sigue pensando en *Innumeracy*, Steve, y buscando maneras de aplicar los principios. Poder averiguar las medidas del mundo es una de las habilidades más cruciales que podamos desarrollar. Lo cual me trae a la mente a otro de mis ases en cálculos numéricos: una mujer llamada Terry Allen.

"Al graduarse en la universidad, Terry empezó a trabajar en Waterstone Brothers", prosiguió Zhao. Se echó hacia atrás en la silla y miró pensativo el cielo raso, como tratando de recordar la historia con todos sus detalles. "¿Has oído hablar de esa firma?"

"Es un banco de inversión, ¿no es cierto?"

"Así es. Es una firma exclusiva, pequeña pero muy exitosa, con gente muy innovadora y brillante: verdaderos 'científicos espaciales', como les dicen. Terry se adaptó muy bien desde el primer día. Era una maniática del trabajo duro, con grandes dosis de confianza en sí misma.

"Pasó el primer año en Waterstone haciendo los cálculos básicos de sus operaciones corrientes. Era buenísima en eso, pero también le parecía algo supremamente aburridor. Entonces terminó haciendo el trabajo en la mitad del tiempo, al crear para sí misma toda clase de ingeniosos sistemas, desde archivos inteligentes hasta subrutinas en las hojas de cálculo.

"El resultado fue que le quedó mucho tiempo para observar

el lugar, aprender el negocio de inversión y tratar de descubrir cómo se producían las utilidades. También hizo toda la presión que pudo para que la nombraran en otro cargo.

"Con el tiempo la nombraron en un grupo que trabajaba en innovaciones para instrumentos financieros.

"Era un equipo pequeño pero muy bueno. Cada diez meses, más o menos, ese equipo terminaba presentando una gran pequeña innovación. A Terry le encantaba lo que hacía. Trabajaba a la par con los demás y era genial: inteligente y creativa.

"Pero al ver cómo funcionaban las cosas en el mundillo de la inversión, no pudo dejar de notar que los grandes bancos de inversión copiaban las innovaciones de Waterstone, por lo general entre nueve meses y un año después de su introducción. Le irritaba que esas compañías aprovecharan el éxito de la creatividad de su grupo. Entonces habló con Herb Waterstone, uno de los tres hermanos fundadores de la firma.

"Herb se encogió de hombros. 'Mira, Terry', le dijo, 'Disney tiene derechos de reproducción, Merck patentes, pero nosotros no tenemos nada. No se pueden registrar los derechos o patentar un instrumento financiero o una innovación de servicios financieros. En esto rige la ley de la selva'.

"'Entonces, ¿para qué innovamos?'

"'Porque', le respondió Herb, 'nos ganamos toneladas de dinero antes de que empiece la imitación, y porque a veces nos ayuda a conseguir uno o dos nuevos clientes fijos'.

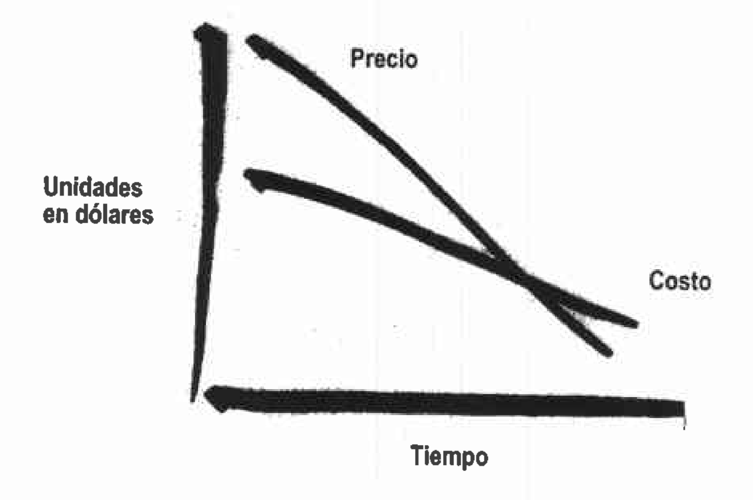
"Terry se sintió muy inquieta después de esta conversación. *Tiene que haber una manera de superar esto*, pensó.

"Una semana después, estaba de vuelta en la oficina de Herb Waterstone. Le esbozó un plan. A Waterstone le gustó. Ella convocó al equipo, y se organizaron para ensayarlo. La primera vez

que implementaron el proceso, todos quedaron un poco locos. La segunda vez funcionó mucho mejor. La tercera funcionó como sobre ruedas".

"¿Qué fue lo que hicieron?", preguntó Steve.

"Bueno, primero que todo, Terry pensó que Waterstone ganaba dinero de la misma manera que Intel". Zhao hizo un dibujo sobre su bloc de papel. Cuatro trazos y sólo cuatro categorías.



Steve examinó el dibujo y pensó acerca de lo que sabía sobre el negocio de los microchips. "¿Eso quiere decir que Intel inventa un microchip y gana dinero al ponerlo primero en el mercado?"

"En general eso es correcto", asintió Zhao. "La principal diferencia es que Intel usualmente obtenía utilidades por sus innovaciones durante dos o tres años, mientras que Waterstone sólo lo hacía durante seis o diez meses. El punto de vista de Terry era que se necesitaba una difusión instantánea, una manera más rápida de sacar el jugo antes de que todo el mundo descubriera el secreto. Y ella ayudó a diseñar un sistema hábil para lograrlo.

"Dos semanas antes de anunciar un nuevo producto,

Waterstone le enviaría una carta a 200 clientes, anunciándoles que iba en camino. Una semana antes, los llamarían por teléfono para decirles: 'Nuestro nuevo producto estará disponible el lunes'.

"El jueves de la semana anterior al lanzamiento, iniciarían una sesión de entrenamiento en el nuevo producto para todo el mundo en la compañía. La inducción continuaría el viernes por la mañana. Todas las preguntas no resueltas presentadas por los participantes tendrían que investigarse el viernes por la tarde. La cosa seguiría el sábado por la mañana. Y continuarían trabajando el domingo, hasta que todo el mundo pudiera explicar el nuevo producto aun durmiendo.

"Efectivamente, las llamadas de los clientes comenzaron el lunes temprano. Al terminar la semana, tenían entre 50 y 60 solicitudes. Ocho días después, el número subió al centenar. Para la tercera semana, el sistema ya estaba completamente afinado. Superó todas las expectativas del banco. En el pasado, un instrumento nuevo típico producía 30 millones de dólares de ingresos y 15 millones de utilidades. Con el nuevo sistema de 'difusión instantánea', las cifras pasaron de 100 millones de dólares en ingresos y 70 millones en utilidades".

"Terry era muy inteligente", observó Steve.

"Más importante aún, era persistente. Terca, de hecho".

"¿Por qué? ¿Hubo resistencia en Waterstone contra su sistema?"

"No, de ningún modo, les encantó".

"¿Fueron los clientes o la competencia?"

"No".

"¿Entonces cuál fue el problema?"

"El aburrimiento".

"¿El aburrimiento?"

"Sí. El aburrimiento es el mayor desafío para un negocio montado en torno a la innovación. Tal vez quien lo ha expresado mejor es Paul Cook, el presidente de Raychem Corporation".

Zhao abrió un cajón del escritorio y sacó un documento grapado, de pocas páginas. Dobló las dos primeras, con un marcador trazó un círculo grande en torno a dos párrafos, y se lo pasó a Steve.

"Estas doscientas cincuenta palabras", le dijo, "valen más que la lectura de muchos libros enteros. Aquí es donde está el dinero".

Steve leyó:

> *Lo que separa a los ganadores de los perdedores en el campo de la innovación es lograr vencer la monotonía del trabajo. Por lo general, el proceso creativo empieza con una idea brillante. Después se decide si funciona la idea, es decir, si vale la pena realizarla desde un punto de vista comercial. Ésa es la parte emocionante. También puede ser la más estimulante intelectualmente, pero al mismo tiempo es la más fácil.*
>
> *Y después llega el trabajo de verdad: reducir la idea a la práctica. Ésta es la parte monótona de la innovación, y es cuando la gente necesita más presión y ánimo. Se puede hacer un gráfico de la manera como la estimulación de una nueva idea crea toda clase de energías, y de cómo a las personas se les baja el ánimo durante mucho tiempo al tratar de convertir la idea en productos que pueden ser fabricados. Es en ese momento cuando se usan el teléfono y el fax. Es entonces cuando hay que supervisar las reuniones entre los técnicos y la alta gerencia. Es cuando, como director ejecutivo, hay que demos-*

trarle a toda la empresa que uno está tan interesado en el nuevo producto y su proceso de desarrollo como en los costos de fabricación, las ventas o la calidad.

Cuando Steve terminó de leer, Zhao siguió diciendo: "Lo increíble fue que Terry Allen, que a mí me parecía la persona que más fácilmente se aburría en el mundo, resolvió todas las dificultades, supervisó todos los detalles, habló con toda la gente involucrada, y no abandonó su sistema a pesar de todas las inevitables metidas de pata de los primeros ensayos".

"Le debieron de dar una buena bonificación".

"Así fue".

"¿Hubo alguien más que se aprendiera el modelo de Rentabilidad por tiempo de Intel y que lo implementara tan bien?"

"No se me ocurre ni un solo ejemplo a gran escala en toda la industria de 150 mil millones de dólares de semiconductores".

"Eso es sorprendente".

"Es una paradoja. Se copian los chips de los demás pero no sus modelos comerciales".

"¿No va a cambiar esto en los próximos cinco años?", preguntó Steve.

"Yo creo que sí".

"Y si cambian, entonces a Intel se le va a tener que ocurrir otra cosa".

"Creo que lo van a hacer, incluso que ya han comenzado".

Zhao hizo una pausa.

"Para la semana entrante..."

"Ya sé, ya sé", lo interrumpió Steve, "tengo que darle cinco ejemplos del modelo de Rentabilidad por tiempo".

"Exactamente", dijo Zhao sonriendo.

"Supongamos que no los puedo encontrar".

"Entonces piensa en dónde *se debe* aplicar el modelo".

"Eso me parece justo. ¿Y qué me va a poner de lectura? ¿No escribió un libro Andy Grove, el director ejecutivo de Intel?"

Zhao se rió. "Espera un momento, ¿quién es el maestro aquí?", se quejó. "Sí, escribió varios. El más famoso es *Sólo los paranoicos sobreviven*, que bien vale la pena leer. Pero ésa no es nuestra tarea. Mira esta entrevista con Paul Cook —le pasó unas páginas a Steve—, y léela toda. Eso es suficiente para una semana. Nos vemos el próximo sábado. Ah, y buena suerte con tu presentación a los de telecomunicaciones".

Zhao hizo girar su silla, sacó una pila de archivos de un mueble detrás de su escritorio y empezó a hojearlos en busca de algo. Por unos momentos, Steve se quedó quieto. Luego carraspeó.

Zhao lo miró por encima del hombro. "¿Hay algo más?", le preguntó.

"Pues la última vez...". Steve calló.

"¿La última vez qué?", le preguntó Zhao, no sin algo de impaciencia.

"Sus notas sobre la Rentabilidad por conmutación, ¿se acuerda? Me dijo que me las daba si resolvía los problemas de *Innumeracy*...".

Zhao frunció el ceño y luego se rió. "Ah, sí", le dijo, "¿dónde estarán esas bobadas?"

Encontró las páginas en un cajón y se las pasó a Steve, que las recogió con ansiedad.

"Pero, Steve", le advirtió, "no gastes mucho tiempo en *eso*. Tenemos muchas más cosas de qué hablar. Y tienes que aprender a resolver estos problemas a tu manera, no a la mía".

Steve ya iba a medio camino de la puerta. "Yo sé eso", dijo,

"pero un estudiante de arte haría bien en copiar un Picasso o dos, incluso si no va a pintar de esa manera toda la vida". Y cerró la puerta de un golpe.

Por un instante, Zhao se sobresaltó. Luego soltó una carcajada. "Copiar, sí —pensó—, pero no a Picasso".

6

16

un

cio

de l

dijo

me

él

tod

ver

dis

ver

otr

a n

6 La rentabilidad con superproductos

16 de noviembre. Zhao le indicó a Steve su silla de costumbre con un gesto. "¿Entonces?", le preguntó.

"¿Entonces qué?", respondió Steve.

"¿Cómo te fue con tu idea de un conmutador para el negocio de telecomunicaciones?"

Steve se puso un poco colorado. Había pasado la mayor parte de la semana tratando de olvidar la reunión del lunes por la tarde.

"Veo que no muy bien, ¿no es cierto?"

Steve estaba indignado. "Me parece que no *entendieron* nada", dijo.

"¿Qué pasó?"

Steve movió la cabeza. "¡Las preguntas que hacían! ¡Los comentarios! Hablando de mentalidad cerrada: Paul Kozlowzki —él es el presidente de la división— fue el peor. Me preguntaba todo el tiempo: '¿Para qué vamos a meternos en el negocio de las ventas al detal? ¿Para qué vamos a competir con nuestros propios distribuidores? ¿Y qué les pasaría a ellos?' Era como si no viera las ventajas de *ser propietarios* del negocio, en vez de ser simplemente otro proveedor".

"¿Y cómo respondieron ustedes a sus preguntas?"

Steve se encogió de hombros. "Ya ni me acuerdo. A Frank y a mí su actitud simplemente nos desconcertó. ¿A quién *le impor-*

tan los distribuidores si uno tiene la oportunidad de llevar a la empresa a un nivel completamente nuevo. Y mientras tanto las acciones de Delmore siguen bajando".

"Otros dos puntos en la última semana", asintió Zhao.

Zhao guardó silencio por un momento. Luego comentó con calma: "Tal vez te convenga pensar un poco más sobre las preguntas de Kozlowski, Steve. Me parece que son muy interesantes y *pertinentes*".

"¿Usted también?", se quejó Steve.

Zhao asintió. "Sí, y ésas son sólo dos de las muchas preguntas que se deben responder con seriedad antes de adoptar un cambio en el modelo de rentabilidad".

"¿Pero no cree usted que un modelo por conmutación puede funcionar en el negocio de las telecomunicaciones?"

"Probablemente podría funcionar", respondió Zhao, "pero uno no debe empezar su desarrollo peleándose con los distribuidores que proveen el 100% de la base corriente de ingresos".

"Hum, desde ese punto de vista supongo que no", admitió Steve.

"Además", prosiguió Zhao, "¿por qué querrían los *clientes* que DelCom les proveyera todas sus necesidades en comunicaciones?"

"Bueno", respondió Steve, "si tuviéramos acceso a los mejores equipos de los mejores proveedores, así como la capacidad para hacer todos los paquetes posibles...".

Zhao agitó la cabeza. "¿Y qué va a evitar que uno de los clientes grandes —una de las 500 compañías de la lista de la revista *Fortune*, por ejemplo—, haga un paquete con las mismas ventajas por su cuenta? ¿O que contrate una firma consultora

para que lo haga en su lugar — alguien cuya independencia no esté comprometida por ser subsidiaria de Delmore?"

Steve volvió a ponerse rojo. "Nada, supongo. ¿Pero si DelCom se mueve rápido para tener un lugar predominante en la industria, no sería el proveedor escogido?"

"Tal vez", respondió Zhao. "Ovitz reunió cualidades personales y conexiones únicas para hacer que su conmutador se convirtiera en la principal fuente de talento para el cine. ¿Tiene DelCom esa misma clase de cualidades y conexiones únicas en el campo de las telecomunicaciones?"

"Bueno, nosotros tenemos una excelente capacidad técnica", dijo Steve. "Nuestros equipos están clasificados a la par con los mejores de la industria".

"¿Tanto así que todo el mundo identificaría a DelCom como la marca más prestigiosa y poderosa de la industria?"

"Tanto *así*, no", admitió Steve. "Hay otros fabricantes en el mismo nivel nuestro".

"¿Y tiene DelCom un monopolio, o casi un monopolio, de los mejores cerebros en la investigación de telecomunicaciones?"

Steve agitó la cabeza. "No, de ningún modo".

"¿Entonces está en posición de apoderarse del mercado simplemente porque tiene la voluntad de hacerlo?"

Steve guardó silencio. "Tal vez no", reconoció por fin Steve.

"¿Los de Delmore rechazaron por completo tu idea?"

"No completamente. Dijeron que la iban a estudiar. Pero el ambiente no fue nada positivo", suspiró.

Zhao dejó que hubiera silencio durante unos momentos. "¿Qué enseñanzas puedes aprender de este episodio?", preguntó por fin.

"Supongo que tengo que elaborar mis planes un poco mejor antes de presentarlos", dijo Steve, no sin algo de vergüenza.

"Eso me parece razonable", dijo Zhao con suavidad. "Y plantéalos desde el punto de vista de las personas con las que vas a tener que trabajar", añadió. "La mayor parte de los hombres de negocios invierten buena parte de su experiencia en las decisiones que hacen. No es muy realista esperar que rechacen toda su experiencia simplemente porque un joven inteligente les propone una buena idea".

"Ya entendí el punto", dijo Steve.

"Entonces, sigamos adelante", dijo Zhao.

Abrió un cajón del escritorio, sacó el ya familiar bloc de papel amarillo (ahora bastante más delgado que cuando se vieron la primera vez), escribió dos palabras, y se lo pasó a Steve. Éste leyó en voz alta: "Marc Geron".

"No", lo corrigió Zhao, "se pronuncia con una *g* suave. Es como la *g* en la palabra francesa *gendarme*, o como si estuviera escrito con *zh*, como mi apellido".

"Geron", repitió Steve pronunciándolo bien. "¿Quién es él?"

"Es el hombre que me enseñó la Rentabilidad con superproductos".

Steve esperó. Estaba empezando a aprender de Zhao el uso del silencio.

Zhao lo notó, y se sintió animado, pero no dijo nada.

"Marc", dijo Zhao después de un momento, "era el director de manufactura en los Estados Unidos de una compañía farmacéutica con sede en Suiza. Me pidió que lo ayudara. Trabajamos en un par de proyectos verdaderamente estupendos, y terminamos siendo amigos.

"Marc tenía una pasión por el conocimiento —el *verdadero*

conocimiento— y por la rentabilidad. Siempre tuvo un propósito sencillo: convertir sus operaciones en las más productivas de su campo. La Rentabilidad con superproductos era su tercer modelo. Él no lo inventó —somos muy pocos los que hemos inventado un modelo de rentabilidad—, pero lo perfeccionó".

"¿Cuáles eran sus dos primeros modelos?"

"Calidad y espíritu de equipo de la fuerza de ventas".

"Repita eso".

"Escucha solamente. Cuando Marc y yo empezamos a mirar el funcionamiento de la manufactura, ninguno sabía lo que estaba haciendo. Sabíamos que había problemas, pero no cómo arreglarlos. Luchamos durante cinco meses, y la respuesta que encontramos fue *calidad,* específicamente lo que se puede llamar 'pensamiento ascendente'.

"Para explicarlo en términos muy simplificados, Marc y yo tuvimos que ver con un proceso de fabricación de 27 pasos. Después de estudiarlo exhaustivamente, nos dimos cuenta de que si podíamos evitar problemas en los pasos uno y dos, ahorraríamos toneladas de dinero en los pasos ocho, nueve, diez, y así sucesivamente. El efecto fue enorme.

"Geron revolucionó la manufactura en los Estados Unidos. Después hizo lo mismo en el Reino Unido y en Francia.

"En este último país también lo hicieron responsable de la fuerza de ventas. Le fue bien, pero no quedó en realidad satisfecho. Sin embargo, después lo volvieron a nombrar en los Estados Unidos para resolver aquí el problema de la fuerza de ventas aquí. Ésa fue la razón para trabajar juntos por segunda vez.

"De nuevo nos llevó varios meses descubrir cuál era el problema y cómo arreglarlo. Pero lo logramos. Esta vez, el modelo fue el del Espíritu de equipo de la fuerza de ventas. Hicimos un

diagnóstico prolijo del personal y encontramos casi todas las fallas. Marc despidió a una gente y reorganizó a la que quedó en grupos de especialistas. Les dio la información que necesitaban para tomar mejores decisiones y, lo más importante de todo, cambió el componente variable del plan de compensaciones del 15% al 50%".

Steve lo interrumpió. "¿Eso quiere decir que se les pagaba mucho más a los mejores vendedores y mucho menos a los peores?"

"Así es. Implicaba un riesgo, pero funcionó. Hicimos una inspección un año después, y los resultados fueron extraordinarios. El estado de ánimo que ayudó a crear el nuevo esquema de compensaciones llevó a un incremento fenomenal de las ventas. Marc fue el héroe de la compañía por segunda vez.

"Durante la época en que estuvo con la fuerza de ventas en los Estados Unidos, Marc pasó mucho tiempo observando y enterándose de la organización de investigación y desarrollo de la compañía. Le intrigaba la manera como operaba; le pareció que no tenía ni pies ni cabeza. En un momento dado, podía tener docenas de programas en progreso. Y éstos adolecían de innumerables demoras. No había manera de aglutinar la información alrededor de un proyecto en particular.

"Marc empezó a leer cantidades de textos sobre el desarrollo de productos, sobre cómo hacerlo bien. Pero lo que leyó lo decepcionó. Él y yo empezamos a hablar sobre el asunto y a darle todas las vueltas que pudimos. Y poco a poco empezamos a descubrir lo que había que hacer para crear nuevos y grandes productos: los superproductos, los éxitos de ventas.

"Eso fue a mediados de los años 80. Durante tres años concentramos nuestro estudio en tres compañías: Merck, Disney y

Glaxo. Una se había constituido en una máquina de superproductos, y las otras dos estaban en proceso de hacerlo.

"Finalmente, Marc se sintió listo para enfrentarse al desafío de construir su propio modelo de superproductos. Cuando quedó una vacante para gerenciar Agri-Chem, la división de herbicidas y pesticidas de su compañía, Marc pidió el puesto. Intrigó, halagó a todo el que pudo y cabildeó durante dos meses, hasta que la firma suiza finalmente cedió. Tenían miedo de perderlo.

"Y así, una vez más, Marc se mudó con su familia, esta vez a Memphis. Y él y yo trabajamos juntos por tercera vez.

"El mayor cambio en Marc después de trabajar quince años en mejoramiento de la manufactura y la fuerza de ventas fue su creciente confianza en sí mismo. Sin ella, no creo que hubiera podido lograr lo que hizo en Agri-Chem.

"Cuando Marc se hizo cargo, a Agri-Chem le estaba yendo bien financieramente, pero sus planes para nuevos productos eran un desastre. Peor aún, no tenían establecido un método para pensar en investigación y desarrollo, en *cómo* manejar esta actividad, en la manera de diferenciar entre la investigación y el desarrollo muy productivos y los "antirrentables".

"¿La investigación y el desarrollo 'antirrentables'?"

"Claro, la mayor parte de la investigación y el desarrollo son antirrentables".

"¿Por qué? ¿Porque no hay manera de saber cuál proyecto va a funcionar y cuál no?"

"No, no estoy hablando sobre la incertidumbre. Es inevitable que no todos los proyectos de investigación y desarrollo cumplan su objetivo. La investigación y el desarrollo son antirrentables cuando *no* tienen un objetivo claro o cuando tienen uno equivocado —un mercado, por ejemplo, donde los clientes no van a

pagar por lo que uno ha desarrollado— o un objetivo *trivial*, en el cual el total de utilidades netas es una fracción de la inversión total.

"Marc se puso a trabajar para cambiar todo eso. Su idea no tuvo una buena acogida, lo cual no lo molestó. Era un gran 'trazador de líneas', y en seis semanas controlaba por completo la empresa".

"¿Un 'trazador de líneas'?"

"Sí. Se imponía de muchas maneras simbólicas. Cambiaba el tiempo o el lugar de las reuniones o la lista de asistentes, exigía informes. Todo lo cual equivalía a una campaña completa y constante para definir quién era el jefe.

"Una vez establecido este punto, todo se hacía con más eficiencia. Le bastaba con pedir algo sólo una vez. Su gente no tardó en anticiparse a lo que Marc deseaba, así que ni siquiera tenía que pedirle que hiciera lo que él quería.

"Después, por supuesto, vino la parte dura del asunto: decidir qué se debía hacer. Marc tenía una ventaja, porque había pasado tanto tiempo husmeando la organización de investigación y desarrollo de la compañía farmacéutica. Sospechaba que el modelo de utilidades de investigación y desarrollo de Agri-Chem podía ser similar.

"Tenía razón. Pero entonces tuvo que idear la manera de aplicarlo. Estudió todos los proyectos y leyó todos los informes de investigación de mercados. Pasó fines de semana enteros estudiando el material técnico y aprendiendo todo lo que pudo sobre insectos y malezas y la manera de eliminarlos. Llegó a causar terror en las reuniones de investigación y desarrollo, al hacer preguntas no sólo muy pertinentes sino también muy bien investigadas.

"Pero nada de todo eso era suficiente. Marc descubrió que algo así como un vórtice interno lo absorbía. Se dio cuenta de que no iba a obtener respuestas buenas, y ni siquiera pistas para resolver los problemas, si no salía de la organización. De modo que empezó a viajar para hablar con representantes, con los clientes, con los consultores y consejeros de los clientes.

"Entonces sus preguntas se volvieron más agresivas y precisas. Poco a poco, primero Marc y luego todo el mundo en la empresa vieron con claridad que todas las utilidades de Agri-Chem se basaban en unos pocos superproductos. Pero éstos no estaban recibiendo la correcta o la suficiente atención del departamento de investigación y desarrollo.

"Marc cambió todo esto rápidamente, empezando con el carácter total de las discusiones sobre los proyectos. Los proyectos insignificantes dejaron de recibir atención del todo, y el descuido acabó con ellos.

"En contraste, los potenciales productos ganadores recibieron grandes cantidades de trabajo, discusión y debate. Era tal la atención concentrada en ellos que el diálogo a menudo continuaba en los pasillos, en las horas libres y en la agenda de otras reuniones de la gerencia. Todo el mundo se concentraba en las nuevas preguntas claves: *¿Cómo podemos elevar el nivel de viabilidad de los grandes proyectos? ¿Cómo podemos acelerar su desarrollo? ¿Podemos conseguir más estudios para mejorar su posición? ¿Qué podemos hacer para tener un superproducto?*

"En diez meses, la empresa era un hervidero de actividad. Las metas y las fechas límite, que antes no eran nada importantes, se volvieron prioritarias. El personal prestaba atención. Todos sabían que Marc los estaba observando y que no podían burlarse de él.

"Así que se entregó por completo a la gestión de riesgos. Empezó a improvisar psicodramas para el proceso de aprobación de la Administración de Medicamentos y Alimentos, al obtener severas pero utilizables opiniones de consejeros científicos externos, y desafiando a la empresa para que identificara proyectos de máximo valor que no estaban en su portafolio, pero que deberían estar.

"Recuerdo que Marc me contó que ese vuelco suyo de investigación y desarrollo era el trabajo gerencial más duro que jamás había tenido, por ser tan largo el ciclo entre las grandes decisiones y los grandes resultados. Pero persistió en ello. Su segundo y tercer años fueron muy difíciles, a causa de la mala administración anterior. Tuvo que trabajar muy duro para reducir los gastos sin debilitar el potencial a largo plazo de la empresa. Fue un verdadero administrador, un auténtico fiduciario.

"En el cuarto año la situación empezó a mejorar. Se lanzó el primer producto nuevo de la gestión de Marc, que produjo utilidades aceptables. No fue un superproducto, pero revivió las finanzas de la división.

"El segundo fue un desastre. Era un buen producto, pero dos competidores lo lanzaron al mismo tiempo y lo derrotaron al invertir en su promoción diez veces más que Marc. Él reaccionó agresivamente. Canceló grandes gastos en marketing y se concentró en dos segmentos especiales, hizo mucha presión para ganar en ellos y dosificó los recursos para librar la gran batalla en otro momento.

"El tercer producto llegó en el quinto año y ése fue el que tuvo gran éxito. Marc era un estratega muy hábil, y había hecho que las expectativas de la gerencia fueran muy bajas, sobre todo después de las dificultades con el segundo producto. Pero el

nuevo superó con creces todas las expectativas, un mes tras otro.

"Y Marc estaba listo. Siempre tenía un plan de contingencia para todo. Había empezado a canalizar las utilidades en investigación y desarrollo para apoyar los superproductos potenciales que había estado poniendo en lista de espera durante los tres años anteriores. Contó mucho con empresas externas de investigación para no incrementar los costos fijos. Y finalmente pudo perfeccionar un sistema adaptado al punto donde quería llegar.

"Pero tal vez lo más importante fue que hizo que la empresa fortaleciera su confianza en sí misma".

"¿La confianza en sí misma?", le preguntó Steve.

"Sí, el método de los superproductos es un juego cerebral. Se necesitaba tener una gran confianza en el propio potencial para, deliberadamente, dedicarse a la fabricación del siguiente superproducto. Cuando Marc llegó a ese punto, el estado de ánimo dominante de la empresa era: *No se puede.* Para el sexto año, la conjetura ya no sólo era la opuesta: *Podemos*, sino: *Probablemente lo logremos*".

Zhao hizo una pausa. Se dio cuenta de que había estado hablando mucho tiempo.

"Ésa es toda una historia", dijo Steve. "¿A Marc lo promovieron otra vez?"

"Sí, le dieron la oportunidad de volver a Suiza para ocupar una posición muy alta, pero la rechazó. Esto llevó a un desenlace muy curioso".

"¿Qué sucedió?"

"Bueno, para ese momento Marc estaba metido de lleno en el modelo de superproductos. A causa de sus tres primeros grandes éxitos, tenía entre manos toneladas de dinero para trabajar. Y

se había familiarizado con la ciencia. Aunque ya no necesitaba hacerlo, pasaba semanas enteras estudiando los textos, leyendo los artículos más recientes sobre los avances en protección de cultivos y aterrorizando a su empresa con enormes cantidades de nuevas ideas.

"Decidió llevar a un nivel máximo el modelo de los superproductos. Estudió a Merck y a Disney. Desarrolló sus propias ideas".

"¿Como cuáles?"

"Como insistir en que Agri-Chem desarrollara un portafolio imaginario con las quince oportunidades principales de tener superproductos en sus mercados, hubiera o no un producto homólogo. Le llevó seis meses, pero logró que crearan la lista".

"¿Y...?"

"Bueno, ellos tenían proyectos concretos en sólo siete de esas ideas. Entonces Marc los presionó para que investigaran *todas* las demás ideas, por medio de licencias o de trabajo interno. En dos años más, tenía una molécula de investigación enfocada en cada una de las quince ideas. O tal vez debería decir que por lo menos una".

"¿Por lo menos una?"

"Sí. Marc sabía, como sabe todo el mundo, que los riesgos en investigación y desarrollo son muy altos. Pero superó a los demás porque quiso hacer algo al respecto. Insistió en que cada uno de los proyectos importantes tuviera un componente de apoyo, a veces dos. Con el fin de que de esta manera, si el principal fallaba, aprendieran de él para trabajar en el siguiente, en lugar de tener que hacer una cancelación total".

"Era un verdadero sistema de gestión de superproductos, ¿no es cierto?", preguntó Steve con algo de asombro en la voz.

"Exactamente".

"¡Caramba! Me hubiera gustado trabajar con ese tipo".

"Claro que te hubiera encantado. Yo trabajé con él más de una década, y aprendí más de él que de cualquier otro gerente".

"Terminó manejando toda la compañía, claro", conjeturó Steve.

Zhao se echó a reír. "¡Por supuesto que no!", dijo casi a gritos.

Steve, sorprendido, abrió los ojos. "¿Por qué no? ¿Con esa hoja de servicios?"

"Ése fue el problema: Marc tuvo *demasiado* éxito. ¿No entiendes? Hizo enfurecer a los suizos. Logró un crecimiento increíble en las utilidades y se convirtió en alguien demasiado sobresaliente. Él siempre estaba llevando el modelo a un nivel más alto, a un nivel de riesgo más limitado y manejable, y a un mayor nivel de sofisticación técnica. En comparación, todas las demás divisiones de la compañía brillaban poco. ¿Crees tú que ésa es una manera de volverse popular? ¡Claro que no!

"Para el séptimo año, como seguía inmerso en la ciencia, vio con claridad que Agri-Chem tenía que convertirse en una empresa muy fuerte en biotecnología, si quería que su liderazgo intelectual en ese campo siguiera creciendo. Y empezó a hacerle presión sobre este tema a sus jefes".

"¿Qué quería hacer él al respecto?"

"Quería hacer una, o dos, o tres adquisiciones. Quería hacer contratos de investigación con un par de universidades. Deseaba contratar dos o tres científicos sobresalientes. Pero mientras más presión hizo, más se resistieron ellos".

"¡Qué locura!"

"Eso no fue tan loco como lo que pasó después".

"¿Qué quiere decir?"

"Que terminaron por despedirlo".

"¿Cómo? ¿Cómo pudieron hacer eso?"

"Fácil. Era su compañía. Ellos eran los dueños de la situación".

"Debió ser algo escandaloso...".

"Steve", dijo Zhao impasible, "cosas así pasan todo el tiempo". Los dos guardaron silencio durante un buen rato.

"¿Y qué hizo Marc?", preguntó Steve por fin.

"¿Qué podía hacer? Sonrió, y sacó sus cosas de la oficina".

"¿Y ahora qué hace?"

"Se divierte de lo lindo. Enseña estrategia en la Florida. Sus estudiantes lo odian o lo adoran — a menudo las dos cosas. Sigue siendo una persona muy desafiante. Y hace mucha pesca de altura, de la que es un fanático".

Steve había estado tomando notas sobre la historia de Marc, pero quedándose muy atrás del ritmo de Zhao. Después de que éste guardó silencio, siguió escribiendo velozmente durante un par de minutos. Al completar, por fin, sus notas, puso su bolígrafo en el escritorio.

"¿Qué piensas de esto?", le preguntó Zhao.

Steve agitó la cabeza. "Es otra paradoja. Una historia sobre la tontería humana, como tantas otras de sus historias".

Zhao reflexionó. "Tal vez sí", reconoció finalmente. "Lo que sucede es que es fácil ver las equivocaciones, a distancia y en retrospectiva, pero es muy difícil cuando uno está en medio de los acontecimientos y las emociones están caldeadas".

Steve gruñó. "Supongo que así es". No parecía muy convencido. "¿Cuál es mi tarea de lectura esta vez?"

"Lee *A Technique for Producing Ideas* [Una técnica para produ-

cir ideas], de James Webb Young. En ese libro fue donde Geron aprendió a atacar desde el principio".

"¿A atacar desde el principio?"

"Sí. Es lo opuesto de dedicarse a estudiar sólo para un examen, o de escribir el trabajo final del trimestre en las últimas cuarenta y ocho horas".

"¿Lo que quiere decir que...?"

"Que uno se dedica desde el principio. Se hace el máximo de lectura en las primeras cuarenta y ocho horas, no en las últimas. Se practica la inmersión total, pero al principio. Lee tan rápido como puede, hasta que le da dolor de cabeza, y sigue leyendo. Pero esto se hace *al principio* del proyecto.

"Esto es lo que sucede: uno construye una estructura de conocimiento que es incompleta, pero muy potente. ¿Por qué? Porque cada nuevo hecho o idea o hipótesis que uno encuentre se integra a una estructura en desarrollo que se vuelve cada vez más sólida".

"¡Atacar al principio!", exclamó Steve.

"La *Técnica* de Young es muy corta. Por favor lee también *Einstein Dreams* [Los sueños de Einstein], de Alan Lightman. Si lo permites, éste abrirá tu mente. Permítelo".

Steve sonrió, y se fue.

Zhao suspiró y se acercó a la ventana. Observó en la calle, cuarenta y seis pisos abajo, el movimiento de sábado por la mañana de la gente que paseaba, trotaba o iba de compras. Se preguntó si estaba llegando a alguna parte con sus clases. Steve era muy inteligente, y Zhao simpatizaba de verdad con él, pero también era joven y terco, como lo demostró su malograda aventura con DelCom. Tenía mucho por aprender sobre la manera de trabajar con las personas y a través de ellas, y sobre cómo convertir la

comprensión intelectual en conocimiento práctico. ¿Le estaban mostrando sus clases algo del meollo de la vida empresarial, o apenas su superficie?

Estas historias son esenciales, reflexionó Zhao, pero son tan literales, tan preconcebidas, tan simples. ¿Existe alguna manera para lograr que alguien como Steve comprenda en realidad cómo reaccionar como Marc Geron, que no sea sólo lanzarlo a la piscina para ver si puede nadar? En vez de eso, lo que estoy haciendo es contarle historias sobre los mejores nadadores del mundo... ah, son divertidas, sin duda. ¿Pero habrá algo más que eso?

Zhao se dio cuenta de pronto de que alguien golpeaba en la puerta. "Siga", dijo.

Era Frances. "Buenos días, David. Sólo estaré aquí por una hora o dos — tengo que imprimir el último borrador del informe sobre la estructura de la industria química. Y no olvide su reunión de las tres de la tarde".

A Zhao casi se le había olvidado. Era una reunión con un buen amigo, que tenía la oficina a sólo tres cuadras, y fácil de cambiar. "Cancélala, por favor, Frances".

En lugar de la cita, Zhao iba a pasar la tarde volviendo a pensar en su plan para las siguientes catorce semanas. *¿Cómo puedo delinear la experiencia de Steve para que libere todo lo que es capaz de dar?* Pensó sobre Ezra Pound, uno de sus escritores favoritos, y sonrió: "Hazlo nuevo", solía decir Pound. *¿Cómo puedo hacer eso con Steve? ¿Cómo puedo hacerlo nuevo?* Hizo girar la silla, tomó un bloc de papel amarillo sin usar, y empezó a escribir velozmente.

7 El modelo multiplicador de utilidades

23 de noviembre. "¿Hubo más consecuencias de tu propuesta de telecomunicaciones?", le preguntó Zhao a Steve al llegar éste el sábado siguiente.

"No muchas", respondió Steve.

Zhao levantó las cejas, pero no dijo nada.

"Tuve unas reacciones interesantes de algunas personas, eso fue todo", añadió Steve.

"¿Cómo cuáles?"

"Frank me contó que algunos de sus colegas en la división le agradecieron haber planteado los problemas, aunque hubieran rechazado nuestra idea. Y mi jefa —Cathy Hughes, la vice-presidenta de planeación estratégica— me pidió que no tratara de promocionar mis ideas sin antes haberlas discutido con ella".

"Nada sorprendente que te haya dicho eso".

"Sí, pero después me pidió que le hablara sobre el concepto de conmutación, y cuando lo mencionó en la reunión de nuestro equipo, me pareció que en realidad le había gustado la idea".

"Tal vez lo único que pasó fue que no le gustó tu manera de manejarla", concluyó Zhao.

"Sí, fue eso más o menos".

"¿Algo más?"

"Cathy me encargó dirigir un equipo para observar una com-

pañía de materiales de construcción que compramos hace dos años. Ella usó el término que tu usas: 'modelo de rentabilidad'. Dijo que pensaba que su modelo de rentabilidad podía estar agotándose".

"Ésa fue la adquisición de Devereau, ¿no es cierto?", le preguntó Zhao.

"Sí, Devereau Industries, que ahora se llama Delmore Supply. Aislamiento térmico y acústico, filtros de aire, revestimiento de calderas, rejillas de puertas y ventanas, cosas como ésas. Un negocio muy cíclico. Es otra de nuestras compañías afectadas por la actual desaceleración económica. Pero Cathy y los jefes están preocupados porque sospechan que hay algo más en la caída".

"¿Se puede comparar con el negocio de las telecomunicaciones?"

Steve pensó por un momento. "Es posible. Como la de telecomunicaciones, se trata de una industria ceñida a los productos. Una o dos compañías se han salido del pelotón gracias a una diferenciación significativa de sus productos, pero la mayor parte aún sigue compitiendo sólo con los precios. Y cuando hay una caída en el sector de la construcción, lo único que pueden hacer es pelearse por las migajas".

"Estoy curioso por saber con qué soluciones resultas, Steve".

"¿Tiene alguna sugerencia?"

"Creo que esta vez voy a dejar que te ganes tu salario, Steve. Pero si quieres, podemos hablar sobre *tus* ideas".

"Eso me parece justo. Lo mantendré informado".

"¿Y que pasó con el modelo de superproductos de la última vez?", le preguntó Zhao.

"Es un modelo verdaderamente estimulante", dijo Steve, con el entusiasmo reflejado en la cara. "Aquí tiene mi lista". Le entre-

gó a Zhao una hoja de papel amarillo y esperó, con una mirada de orgullosa expectativa.

Zhao tomó la lista. Tenía doce elementos. La examinó con cuidado. Sin levantar los ojos de la página, sacó su estilógrafo de la chaqueta. Luego, en orden, tachó las entradas 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 12. Al pie de la página, escribió con esmero y en letras mayúsculas: REPETIR, y se la devolvió a Steve.

Zhao se echó hacia atrás en la silla y, en un tono normal, le preguntó, "¿Qué crees tú que sea un modelo Multiplicador de utilidades?"

Steve todavía tenía la mirada fija en la página. Se había puesto un poco rojo. Zhao alargó una mano, tomó con suavidad la hoja, le dio vuelta y se la devolvió. Steve abrió la boca como si fuera a hablar, la cerró, la volvió a abrir, y finalmente escogió no decir nada. Agitando la cabeza, dobló la página y la metió en el bolsillo de la camisa.

Zhao le preguntó de nuevo: "¿Qué crees tú que pueda ser un modelo Multiplicador de utilidades?"

"¿Tomar unas utilidades y doblarlas?"

"Sí, ¿pero cómo?"

Steve se echó hacia atrás y empezó a pensar. Pasaron unos segundos. Se puso a mirar los rincones de la oficina, como si la respuesta pudiera estar flotando allí. Pasó un minuto, pasaron dos, y finalmente salió con la respuesta: "¡De cualquier manera que uno pueda!"

Las carcajadas de Zhao fueron francas, contagiosas. Disolvieron la tensión que había en el ambiente.

"Muy bien. No estás nada equivocado. Pero el hecho es que no tienes que limitarte a doblar tus utilidades. Las puedes multiplicar varias veces. Dame un ejemplo".

Steve vaciló. Le gustaba más cuando Zhao pasaba el tiempo contándole historias, que cuando le hacía preguntas.

"No se me ocurre ninguno".

Zhao se dio cuenta de que Steve estaba todavía contrariado por las tachaduras en su tarea, y decidió cambiar su enfoque.

"Steve", le preguntó en tono normal, casi con suavidad, "¿qué hace Honda?"

"Automóviles".

"¿Y...?"

"Motocicletas".

"¿Y...?"

Steve reflexionó. Recordaba vagamente un anuncio publicitario. "Cortadoras de césped".

"¿Y qué más?"

Steve se puso a pensar. Recordaba otra cosa, más vagamente todavía. "¿Motores fuera de borda?"

"Sí, ¿y qué más?"

Steve se quedó sin ideas. "¿Motores industriales?"

"¿Sabes o estás adivinando?"

Steve se rió. "Sólo adivinando".

"Bueno, tienes razón".

Steve tuvo una pequeña iluminación. "Entonces", dijo, "¿el Multiplicador de utilidades es tomar una capacidad y ganar dinero con ella cinco o seis veces?

"Bueno, puede ser una capacidad, o también algunas otras cosas. ¿Qué más cosas?"

Steve reflexionó. Pasó un buen rato. No se le ocurrió nada más en particular. Se sentía ligeramente irritado. *¿Por qué no me dice Zhao lo que tengo que saber, como los demás profesores? ¡Qué personaje!*

De pronto el gesto de disgusto de Steve se convirtió en una carcajada. "¡Ya sé! Un personaje, como los personajes de Disney".

Zhao asintió. "Claro. O un montón de personajes —como los Muppets, por ejemplo—, o una gran historia, o una información valiosa".

"Entonces uno toma un personaje, o una historia, o una habilidad, o cualquier otro recurso o artículo y los repite, los vuelve a usar, y les da una forma diferente".

"Así es. Pero, ¿cómo se generan las utilidades?"

"Bueno... porque los costos de investigación y desarrollo son más bajos. No hay que volver a inventar la rueda cada vez que uno la usa".

"¿Y por qué otra razón?"

Steve frunció la frente de nuevo, irritado esta vez sólo por el esfuerzo de pensar. Hubo más silencio.

Zhao lo ayudó. "¿Qué es importante en investigación y desarrollo, Steve?"

"Los costos, como le dije".

"Sí, ¿pero qué más?"

"Bueno, las probabilidades de éxito son importantes. Hablamos sobre eso la última vez. La mayor parte de los proyectos de investigación y desarrollo no producen nada de valor. Pero si uno puede mejorar las probabilidades...".

"Exactamente", lo interrumpió Zhao, "¿y qué sucede con las probabilidades de éxito de Honda, Disney, Henson Productions o Bloomberg?"

"Tienen que aumentar. Tal vez aumentan mucho".

"Por supuesto que sí", asintió Zhao. Parecía satisfecho.

"Es un poco como la Rentabilidad con componentes múltiples, ¿no es cierto?"

"¿Tú crees?"

"Sí, claro, ambos modelos implican tomar la misma idea básica y reciclarla de varias maneras".

"Tal vez", dijo Zhao. "Pero no son la misma cosa. ¿Recuerdas el negocio de las librerías sobre el cual hablamos, o el de los hoteles? ¿Cuántos productos diferentes venden ellos?"

Steve reflexionó. "Supongo que en realidad venden el mismo producto, sólo que con diferentes empaques".

"Correcto", estuvo de acuerdo Zhao. "¿Pero qué pasa con Disney? ¿Es *El rey león* de Broadway el mismo producto que el *El rey león* en DVD, o en el portacomidas, o en el juego de vídeo, o en el tema de parque de diversiones?"

Steve entendió el punto. "No, todos son diferentes productos derivados del mismo artículo original".

"Ya entendiste. Pero, ¿funciona este modelo de utilidades en cualquier línea de negocios?"

"No", respondió Steve rápido.

"¿Estás *seguro*?", le preguntó Zhao.

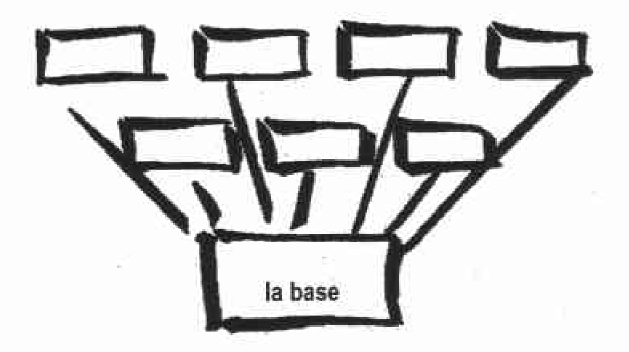
Tan pronto le hizo esa pregunta, Steve se dio cuenta de que no estaba para nada seguro. "¿Puedo pensar un poco sobre eso?"

"Sí. Haz una lista de los *mejores* ejemplos del modelo de Multiplicador de utilidades que se te ocurran, pero después decide si *todas* las empresas tienen la posibilidad de trabajar de esta manera. Y si no es así, explica por qué no. Y eso es suficiente por hoy. Te veo en dos semanas — vamos a descansar el feriado de acción de gracias".

"Está bien. ¿Hay un dibujo para el modelo Multiplicador de utilidades?"

"Claro". Zhao agarró el bloc y dibujó ocho cajas conectadas por siete líneas. Le pasó el dibujo a Steve.

Otras formas de realización



capacidad, activo, propiedad intelectual

"Una cosa más", dijo Zhao, "¿Leíste *Los sueños de Einstein*?"

Steve no escondió su entusiasmo. "¡Claro que sí! ¡Un libro estupendo!"

"¿Ves la relación, me imagino?"

Steve se sonrojó un poco. "En realidad, no", admitió.

"Bueno, ¿entonces sobre qué trata el libro?"

"Es sobre todas las diferentes clases de tiempo que *pueden* existir en el universo —el tiempo retroactivo, el tiempo sinfín, el tiempo simultáneo, y así sucesivamente".

"¿Y no hay una conexión entre esto y lo que hablamos hoy?"

Steve pensó en la pregunta. Luego dijo con timidez: "Bueno, el modelo Multiplicador de utilidades implica variaciones sobre un tema, encontrar formas alternativas para obtener valor del mismo artículo. ¿Ésa es la conexión?"

"Te acercas", le respondió Zhao. "¿Recuerdas lo que te dije sobre lo de dejar que *Los sueños de Einstein* abriera tu mente? Ése es el punto. Y está relacionado no sólo con el modelo Multiplicador de utilidades sino con todos los modelos de rentabilidad. Mucha

gente ve sólo una manera de obtener utilidades — con la que se educó, por lo general, o la que ve en el último número de alguna revista de negocios. Tampoco pueden imaginar sino una clase de tiempo. Pero la realidad es mucho más complicada y prometedora de lo que nuestras limitadas imaginaciones a menudo nos permiten reconocer".

Los dos guardaron silencio. Finalmente, Steve preguntó: "¿Hay una lectura asignada para la próxima clase?"

"'*Asimov on Astronomy*' [La astronomía según (Isaac) Asimov], el capítulo octavo".

Steve se fue. Zhao se quedó sentado un rato, pensando en la sesión del día. *Me pregunto qué tal me estoy comunicando con él, se dijo. O mejor, qué tan bien se está comunicando él con el mundo exterior. Steve, no hay duda, es inteligente. ¿Pero está su mente lo suficientemente abierta como para percibir el universo alterno que lo espera a la vuelta de la esquina?*

Las siguientes semanas lo dirán.

8 La rentabilidad por emprendimiento

7 de diciembre. A Steve se le había olvidado poner el despertador. Se despertó, sobresaltado, una hora tarde, todavía metido en un sueño inusualmente vívido: estaba trabajando en su escritorio en un piso alto de un edificio de oficinas, no muy diferente del que en realidad trabajaba, o del de Zhao, cuando, de pronto, se halló afuera mirando hacia el alto edificio que ahora parecía una especie de castillo medieval de gruesos muros y con un foso alrededor. De pronto observó que empezaban a aparecer grietas en la base del castillo, que en el foso caían piedras desprendidas de las altas torrecillas, y que torrentes de agua lo cubrían y finalmente lo sepultaban...

Al ver la hora, se tomó de un trago una taza de café, se vistió y corrió hasta el metro. Cuando llegó por fin a la oficina de Zhao, siete minutos tarde, éste le indicó que se sentara en su sitio habitual al otro lado del escritorio, y sin preámbulo se puso a contarle una historia.

"El martes pasado almorcé con mi amigo Jack Sanders. Jack es el tipo más avaro del mundo. Ahora dirige su cuarta empresa. Vendió las tres primeras por una fortuna. A dos de ellas les va bien, y se arrepiente de haberlas vendido. La tercera tiene problemas, gracias a una gerencia mediocre, "sin imaginación". Jack está

en negociaciones para comprarla de vuelta. Cree que la puede arreglar en menos de diez meses".

Steve se acomodó en la silla y trató de concentrarse en la historia de Zhao. "Ése es un cálculo bastante preciso", comentó.

"Jack es un tipo muy preciso. Él sabe con más exactitud dónde tiene cada moneda de lo que la gente normal sabe dónde tiene sus billetes de veinte dólares".

Steve dijo burlonamente: "Entonces, ¿quién pagó el almuerzo?"

Zhao dijo en serio: "Esta vez le tocaba a él".

Sin embargo, Steve alcanzó a percibir un cierto tono divertido en la respuesta de Zhao. "¿Pero...?"

"Pero el dijo que lo echáramos a cara y cruz, doble o nada. Cualquier cosa para evitar un gasto".

"¿Y qué pasó?"

"Ganó él, pero lo más sorprendente fue que no cabía de la felicidad".

"¿Qué más hace Jack fuera de ser avaro?"

"Lo más importante de Jack es que predica la frugalidad de la misma manera como los misioneros predican su fe, con fervor, pasión y entrega absoluta. Crea una psicología de ahorro absoluta y universal. Y él mismo da ejemplo".

Steve se dio cuenta de que aquello era más que una charla sosa: la lección había comenzado. Empezó a tomar notas en su bloc. "¿De qué manera?", preguntó.

"De miles de maneras. Por ejemplo, cuando viaja sólo lo hace en clase económica, y siempre se queda en el hotel más barato que tenga las condiciones *básicas* de aseo.

"Siempre ahorra dinero cuestionando la necesidad de tener que hacer la mayor parte de los viajes. Le gusta hacer preguntas

como: '¿Por qué no podemos cerrar el trato por teléfono o por fax?' Sólo tiene razón el 40% de las veces, pero eso es suficiente para crear una enorme diferencia. El efecto en la productividad es enorme. Se ahorran montones de dinero, pero lo más importante es que se liberan cientos de horas frescas de lucha de sus tropas para que puedan dedicarse a las cosas importantes".

Zhao hizo una pausa. Steve anotó: "Parece inteligente, y duro".

"También", prosiguió Zhao, "es un gran partidario de las comunicaciones, pero de las comunicaciones a bajo costo. Sus típicas reuniones fuera de la sede tienen lugar en algún gimnasio de una escuela. Empiezan temprano, terminan tarde, y tienen una agenda repleta, cada tema enfocado en los clientes, o en reducir costos, o en vender más. Es muy claro al establecer expectativas".

"¿Y qué más hace?"

"Bueno, yo ya te dije lo suficiente sobre él. Dime ahora *tú*".

Steve se sintió como si de pronto le hubieran dado un palazo. *Bueno, estoy listo para devolver el golpe*, pensó, y dijo por fin después de un momento: "Le debe hacer la vida imposible a los proveedores".

"Es duro con ellos, pero no les hace la vida imposible. Jack les pide precios bajísimos, pero también creatividad y nuevas ideas para descubrir maneras mejores de hacer las cosas. Digamos que es intenso con los proveedores, pero que no los castiga. Los convence con entusiasmo y hace que comprendan cómo se pueden beneficiar si Jack puede seguir creciendo a un ritmo dos veces mayor que el resto de la industria. Y los hábitos de planeación previa y de hiperorganización de Jack les ahorran cantidades de dolores de cabeza y de dinero. Así que la mayor parte de sus proveedores lo ven como un cliente duro pero muy productivo".

Zhao hizo una pausa. "Entonces, ¿qué más crees tú que hace, Steve?"

Steve se devanó los sesos: "Demora los gastos de capital y hace preguntas difíciles sobre cada gasto importante".

Zhao pensó en su respuesta. "Las preguntas que hace sí son difíciles, pero también están bien fundadas. Y no cuestiona sólo los gastos *importantes*. ¿Pero qué más?"

Steve reflexionó. "Crea competencia entre el personal para forzar las fronteras del desempeño sobresaliente".

"Sí, bien. ¿Algo más?"

"Hace fiestas para homenajear a los empleados sobresalientes".

"Correcto. ¿Qué más?"

"Copia desvergonzadamente a la competencia".

"Sí, desvergonzadamente. ¿Eso es todo?"

"¿No es todo eso suficiente?"

"Sí, pero no para Jack".

Steve se concentró más. "Apuesto a que Jack experimenta mucho", se atrevió a decir.

Los ojos de Zhao se abrieron casi imperceptiblemente. Se enderezó un poco. "Sí, así es. ¿Y qué hace con los resultados?"

"Bueno, cuando fracasan, los descarta rápido".

"¿Y cuando el experimento funciona?"

"Bueno, se mete con todo".

"¿Cómo crees tú que *se siente* la gente en su pequeña compañía?"

Steve pensó en la respuesta. "A veces la debe volver loca", comentó por fin.

"Claro", asintió Zhao. "Y renuncian unas pocas personas que

no pueden aguantar la presión. ¿Pero qué pasa con las que se quedan?"

"La mayor parte del tiempo creo que se deben sentir... estimuladas, comprometidas. Por lo menos saben que no están desperdiciando el tiempo, o su energía".

Zhao pegó un puñetazo en el escritorio: "¡Correcto! Fuera de que es más divertido ganar que perder. Y mucho más divertido que aburrirse".

"¿Dónde aprendió Jack todo esto?"

"La mitad la aprendió de su padre, que era un excelente hombre de negocios, pero no muy ambicioso. La otra mitad la aprendió de estudiar con aplicación a Sam Walton, el fundador de Wal-Mart. Pero claro que hay otros modelos. Jack me recuerda mucho a Soichiro Honda. El armó un tremendo alboroto, hizo trabajar duro a todo el mundo, pero también hizo que se divirtiera mucho en el proceso".

Zhao y Steve guardaron silencio, como para saborear la historia.

"Está bien", Steve fue el primero en hablar. "¿Cuál es el modelo de rentabilidad de hoy?"

"Lo acabamos de ver".

Steve se sorprendió. "¿Ya lo vimos? ¿Cuál es?"

"Dime tú".

Steve pensó sobre Jack, sobre Sam Walton, sobre la superfrugalidad, sobre las comunicaciones claras, sobre la velocidad, la experimentación y la diversión en el trabajo. "Me huelo que es lo que la gente llama 'emprendimiento'".

"Sí, eso es", afirmó Zhao. "Es la mayor fuerza en los negocios. Una fuerza que, entre otras cosas, alínea una empresa con lo

racional, con el sentido común, con la actividad que busca las utilidades, y no con todas esas tonterías superfluas que sólo las grandes empresas pueden permitirse o tolerar. Es simplemente una mentalidad que dice: 'No podemos permitirnos operar de ninguna otra manera. Es la fuente de muchísimas utilidades.

"Lo más difícil en los negocios es mantener el espíritu emprendedor vivo y floreciente tras un éxito constante", Zhao vaciló... "tal vez algo parecido a la monotonía de la innovación".

"Entonces", comentó Steve, "supongo que éste es el modelo de Rentabilidad por emprendimiento".

"Sí, exactamente. ¿Lo has vivido directamente?"

"No".

"Claro que no. Delmore es una empresa muy grande, que tiene un flujo de dinero suficiente, producto de éxitos anteriores, lo que le permite subsidiar toda clase de comportamientos carentes de emprendimiento".

"Algo así como tener un departamento de planeación estratégica", dijo Steve irónico. "Nos gusta pensar que eso es una *buena* cosa. Pero tú haces que suene como si fuera la maldición del éxito".

"Puede que sea o, mejor dicho, puede ser *una* de las maldiciones del éxito", lo corrigió Zhao. "Tengo la sensación de que el coronel Delahanty habría comprendido eso".

"¿Quién?"

"¿Nunca oíste hablar de Cyrus Delahanty, el fundador de Delmore?"

"Realmente no", admitió Steve.

Zhao agitó la cabeza. "Investiga quién fue, cuando puedas. No fue uno de los grandes hombres de negocios de su época, pero sí fue bastante típico. Hizo toda clase de cosas para ganarse

la vida en las décadas de 1880 y 1890: reparó bicicletas, construyó chimeneas, fabricó alambre de púas. Finalmente se embarcó en el negocio de los automóviles. Empezó a hacer faros, guardabarros y otros repuestos. Luego se dedicó a los repuestos para aviones durante la Primera Guerra Mundial. Para 1925, Delmore era una de las principales proveedoras de Ford. Y todo empezó en su granero en Indiana, donde nació Delahanty".

Y ahora, pensó Steve, *75 años después, el granero de Delahanty se ha convertido en un castillo con foso y grietas en la base.* "Voy a investigar quién fue", prometió Steve. "¿Hay un dibujo para la Rentabilidad por emprendimiento?"

"En realidad, no. A veces una historia es mejor que un dibujo".

"¿Hay algo que tenga que leer?"

"*Made in America* [Hecho en América], de Sam Walton y John Huey. Es de lejos el mejor texto sobre la Rentabilidad por emprendimiento que yo haya visto. También incluye, aunque escondidos, otros dos modelos de utilidades. Hablaremos más de eso, pero cuando lleguemos a ese punto. No tienes que leer todo el libro ahora, sólo los cinco primeros capítulos, unas cien páginas más o menos".

Parecía que la clase se iba a acabar. "¿Es eso todo?", preguntó Steve.

"Queda algo más. ¿Qué pensaste sobre *La astronomía según Asimov*?"

Steve reflexionó. "Un libro interesante… buen escritor".

"Eso es cierto", dijo Zhao. "Pero hay un punto en él que va más allá de la idea de *Innumeracy*. ¿Viste cómo usa Asimov los números como base de una historia?"

"No estoy muy seguro de lo que usted quiere decir", dijo Steve.

"¿Recuerdas cuando recalca las distancias relativas del sol a los planetas, y cuando dice lo que nos indican sobre la naturaleza del décimo planeta?"

"Ah, sí, recuerdo la frase: 'aislamiento absoluto'".

"Exactamente. Si hay un décimo planeta en nuestro sistema solar, está casi seguramente más lejos de Pluto, el noveno planeta, que de la tierra. Sólo llegaría a una distancia de unos cuatro mil millones de kilómetros de Pluto, una vez cada veintisiete siglos. Imagínate esa soledad".

"Es como de ciencia-ficción", comentó Steve.

"Sí, pero es algo basado estrictamente en los hechos. Una cosa es jugar con los números, otra muy distinta detectar lo que nos dicen los números sobre las relaciones, las conexiones, las causas y los efectos".

"Yo todavía estoy tratando de sentirme a gusto con los números", dijo Steve compungido. "Realmente no entiendo cómo lo hace usted".

"¿Cómo hago qué?"

"Cómo calcula tan rápido... sin calculadora".

Zhao sonrió de oreja a oreja. "¡Fácil, hago trampa!"

"¿Hace trampa?"

"Claro. Simplifico, abrevio".

"¿Pero cómo?"

"Muy fácil. Primero hago un cálculo vago, muy rápido. Luego decido si vale la pena refinarlo. ¿Quieres ver cómo es?"

"Por supuesto".

"Está bien, volvamos a lo del monte Fuji. Tú mismo puedes hacer el cálculo en medio minuto. Escucha.

"Imagina que el monte Fuji tiene kilómetro y medio de altura. Es un dato equivocado, pero eso *no importa*. Lo arreglamos

después. Ahora imagina que es un cono metido en una caja cuadrada de kilómetro y medio de lado. Para calcular el volumen de la caja, usa 1 500 metros de cada lado, así que el volumen es 1 500 al cubo. ¿Cuánto es eso, Steve?"

Steve se puso a calcular. Quince por 15, 225, por 15 da 3 375. Cien por 100 por 100 da un millón. "3 375 millones de metros cúbicos", respondió.

"Está bien. Si el monte Fuji es aproximadamente la mitad del volumen del cubo, eso nos da cerca de 1 700 millones de metros cúbicos, ¿no es cierto?"

"Sí".

"Ahora divide eso por unos 60 metros cúbicos que tiene cada camión lleno".

"Eso da unos 30 millones de camiones llenos".

"Calcula que cada viaje de camión lleva una hora. Así que divide 30 millones de horas por las 24 horas de un día".

Eso le llevó a Steve unos pocos segundos. "Hum, uno y un cuarto... son como un millón y cuarto de días".

"Y divide eso por 365 días al año. Pon que sean 400, para que sea más fácil".

"Eso viene a ser algo así como 3 000 años".

"Estupendo. Ahora puedes volver atrás para refinar la cifra. El monte Fuji realmente tiene un poco más de tres kilómetros de altitud, por un parte, así que el volumen se cuadruplica. Piénsalo de esta manera: si el cubo mide 3 000 metros por cada lado, entonces el volumen es 3 000 por 3 000 por 3 000, lo cual da 27 mil millones. La mitad de eso es 135 mil millones. Lo que es cuatro veces 3 375 millones. ¿Me sigues?"

"A duras penas", reconoció Steve.

"De todos modos, el resultado no es nada exacto. Pero por lo

menos se da uno cuenta del orden de magnitud del problema. La respuesta es más cerca de 10 000 años que de 500 años o de 10 millones de años. Y el cálculo lo hiciste en exactamente 30 segundos".

Steve quedó impresionado.

"Usa siempre la aritmética", insistió Zhao. "Será tu mejor aliado cuando estés en una reunión. Será tu detector de mentiras y tu detector de oportunidades".

Steve se estaba empezando a sentir un poco mejor. *Tal vez pueda hacer esto*, estaba pensando. "¿Hay alguna manera de practicar la aritmética?"

"Claro, *Innumeracy* está lleno de ejemplos. También el libro de Asimov. Ya leíste el capítulo octavo, ahora lee el noveno.

"Pero, Steve, la verdadera respuesta es lo que tú puedes hacer por ti mismo, cuando quieras. Juega con los números cada vez que leas un articulo de *Business Week*: haz extrapolaciones, proyecciones, trabaja las implicaciones. Haz lo mismo con *The Wall Street Journal*, *Fortune* o *Forbes*. Y por supuesto con los informes que lleguen a tu escritorio. Debes ver muchas cifras relacionadas con las empresas de Delmore, ¿no es cierto?"

"Sí, claro".

"No las aceptes tal como las ves. Desmenúzalas y trata de entender lo que te dicen. Vas a leer y pensar de una manera mucho más crítica cuando adquieras la costumbre de combinar los números. ¡La *costumbre*! Es una costumbre que puede parecer algo tonta, pero es maravillosa.

"Yo voy a acercarte a un punto, a partir del cual vas a poder convertirte en un ganador. Te ayudará a tomar decisiones cada vez mejores todos los días. Y por ahí una vez al mes, evitará que cometas un error garrafal".

Zhao dejó de hablar de pronto. Se dio cuenta de que estaba

pontificando — algo que, de hecho, le encantaba hacer. Luego, más amable, le preguntó a Steve: "¿Entiendes todo esto?"

Steve sonrió. "Sí, ya entendí".

"Muy bien. Nos vemos la semana entrante".

9 La rentabilidad por especialización

14 de diciembre. "Pareces deprimido", comentó Zhao al ver entrar a Steve.

"¿Y apuesto a que ya sabe por qué?"

"Puedo suponerlo". Zhao había visto el titular esa semana:

DELMORE REDUCE PERSONAL:
Ocho mil despidos causados por pérdidas previstas
de 1 100 millones de dólares.
También vende empresas.

"Ya están haciendo cortes de personal asesor", dijo Steve. "Cathy me dijo que por ahora mi puesto está seguro. Pero ya despidieron tres personas de mi departamento.Y también a algunas con las que he trabajado en las divisiones química y farmacéutica.Todavía no han decidido qué empresas vender".

"Ésas son decisiones difíciles", observó Zhao."Por lo general los negocios con buenas utilidades son los que uno no quiere vender".

"Lo que me preocupa", dijo Steve,"es que mucha gente en Delmore está empezando a *tener la esperanza* de que vendan sus divisiones. Dicen que por lo menos van a tener una oportunidad si las compra alguien que sepa qué hacer con ellos".

"Entonces la presión en ti, y en Cathy y en el resto de tu grupo de planificación se ha vuelto mucho mayor".

"Por supuesto", lo secundó Steve.

"¿Has tenido algunas ideas brillantes sobre el negocio de materiales de construcción?"

"Todavía no... pero hablemos de eso dentro de un rato. Por ahora, enséñame algo nuevo, por favor. Me caería bien distraerme un poco".

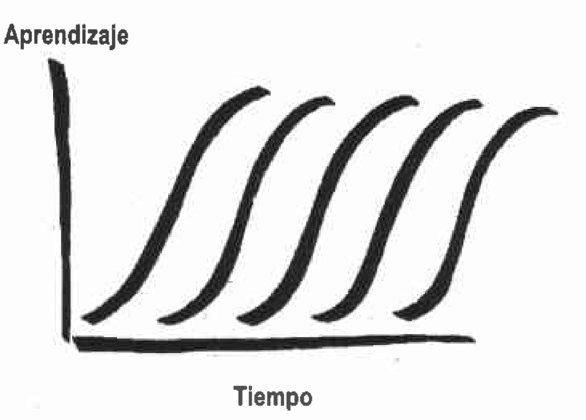
"Está bien", le dijo Zhao. "Empecemos con una historia". Se echó hacia atrás en la silla. "Cuando mi hijo estaba pequeño, siempre íbamos al Museo de Ciencia de Cambridge, Massachusetts, sobre todo cuando llovía, los sábados por la tarde. Siempre íbamos al teatro Omni para ver las últimas películas sobre tiburones, terremotos o volcanes.

"Pero mi sección favorita era la pared biográfica en el salón de matemáticas, donde había pequeñas biografías de los principales matemáticos, desde Tolomeo hasta Fermat y Neumann. Mi panel favorito era el de Hilbert. La estrategia de aprendizaje de Hilbert era de lo más sencilla: la especialización secuencial. Se concentraba en una disciplina durante meses hasta que casi la dominaba. Luego pasaba a la siguiente, y así sucesivamente. Era una serie cerrada de curvas en S".

Zhao sacó su estilógrafo y trazó siete rápidas líneas en la página siguiente del bloc de papel amarillo.

"Piensa en el álgebra, la trigonometría, el cálculo, la topología, etcétera. Piensa en lo que es 'saber *realmente*', en contraste con lo que es simplemente 'saber', y entenderás la esencia de la estrategia de Hilbert.

"Éste también es el secreto que explica el extraordinario crecimiento del valor de EDS entre 1962 y 1995. Para construir su



negocio de integración de sistemas, EDS no aprendió todo a la vez. Escogía un segmento —la asistencia médica, por ejemplo, o la banca o la industria manufacturera— y lo estudiaba a fondo, hasta realmente conocer los procesos y costos de los clientes, así como sus propios costos de provisión de servicios. Y conocía las cifras, no en general sino de manera específica, de un banco, un fabricante o un hospital en particular. Era la especialización secuencial de Hilbert aplicada a la integración de sistemas.

"Los resultados económicos fueron fantásticos. Hace varios años, a principios de los años 90, los márgenes de utilidades de EDS eran del orden del 13 al 15%, mientras que la IBM apenas recuperaba los gastos.

"Tampoco es EDS el único ejemplo de rentabilidad por especialización. Wallace logró el mismo nivel extraordinario de rentabilidad en el sector de las telecomunicaciones. Mientras que otros competidores prestaban servicios en media docena de segmentos, desde la asistencia médica hasta los servicios financieros, el gobierno, las manufactureras, el transporte, etcétera, Wallace se concentró en las telecomunicaciones. Conocía los procesos y estructuras de las operaciones de telecomunicaciones al derecho y

al revés. Sabía cómo se estructuraban los contratos, cómo funcionaban los procesos, dónde se podía agregar el mayor valor. Y tuvo márgenes de utilidades sin precedentes".

Steve lo escuchaba, fascinado. Pero entonces Zhao dio un giro.

"Está bien. Ahora dime *por qué* era tan rentable".

Esto tomó a Steve por sorpresa, aunque no del todo. Durante las últimas semanas se había medio preparado para esperar las preguntas más difíciles en el momento más inesperado.

Su cerebro se puso a trabajar a toda velocidad. "Bueno", dijo, "su gran conocimiento de los sistemas de clientes le daba una ventaja de costos en la entrega de productos y la prestación de servicios".

"¿Cuánto?", preguntó Zhao, *¡en español!*

"¿Qué fue lo que dijo?"

"Lo siento, es una palabra que me gusta usar. Quiere decir "*how much?*"

Steve reflexionó. "Por lo menos un 5 a 6%".

"¿Puede ser más?"

"Sí".

"¿Cuánto?", preguntó de nuevo Zhao, esta vez con una leve sonrisa.

"¿Del 7 al 10%?"

"¿Qué tal algo más que eso?"

"Hum... lo dudo".

"Está bien. ¿Y qué más?"

"Tal vez obtengan un recargo en los precios".

"¿Grande?"

"Lo dudo".

"¿Cuánto?" (De nuevo en español.)

"Entre el 3 y el 5%".

"¿Qué más?"

Steve pensó unos segundos. "La reputación en el sector. Que diga la gente: 'Estos tipos realmente conocen el negocio'".

"¿Y eso qué? ¿Qué resultado *concreto* tiene?"

Steve repasó las variables económicas que importan para la rentabilidad. "Bueno, tendrían un ciclo de ventas más corto".

"¿Por lo tanto, qué?"

"Por lo tanto, el sector los utilizaría más en promedio a ellos que a los que no están especializados".

"¿Algo más?"

Steve se bloqueó, pero logró seguir. "Pueden atraer empleados sobresalientes".

"¿Por lo tanto, qué?"

"Por lo tanto mejor calidad, costos más bajos, y mayor habilidad para vender negocios subsiguientes".

Zhao siguió implacable: "¿Por lo tanto, qué?"

"Por lo tanto, mejor fijación de precios y mejor utilización".

"Está bien". Zhao hizo una pausa. ¿Estaba satisfecho, finalmente? No del todo. "¿Ya explicamos toda la diferencia del 15%?"

Steve pensó por un momento. "Casi, pero realmente no", reconoció. "Debe de haber algo más".

"Lo hay", confirmó Zhao. "Los especialistas también tienden a manejar mejor la fijación de precios mediante la formación de menús. Conocen tan bien los costos de entrega que pueden fijar precios a la carta, y hacerlo con exactitud. Nunca le dicen "no" al cliente, pero sí le dicen cuál es el costo. En EDS, o Wallace, o Hewlett-Packard con su programa de Administración de Cuen-

tas Globales, el menú de servicios y sus algoritmos de fijación de precios son básicos para definir la diferencia entre el punto de equilibrio y el 15% de rentabilidad. *Bueno*, ¿hay algo más?"

Steve seguía dándole vueltas a la pregunta, y de pronto se le ocurrió una nueva idea: "Si uno inventa algo —la solución de un problema— y es conocido como especialista, uno puede vender la misma solución una y otra vez, cinco, diez, quince veces o más".

Zhao sintió una gran alegría, pero su cara y su actitud permanecieron impasibles. Hizo la siguiente pregunta con su calma habitual. "¿Y cuáles serían los márgenes de utilidades en eso?"

"Entre un 60 y un 70%".

"¿Tan altos?"

"Sí, tan altos", Steve mantuvo su opinión.

"¿Por qué?"

"Porque la mayor parte de los costos están en el desarrollo de la solución, de la idea. Si uno puede duplicarla y fijar el precio en el mercado, los costos operacionales pueden llegar a ser muy bajos".

"Entonces unas pocas de esas ideas pueden tener un impacto gigantesco en el saldo total?"

"Un impacto gigantesco, y...".

"¿Y qué?"

"Y la posibilidad de dar con esas soluciones, esas ideas, es mucho más alta para el especialista que para quien opera de manera general".

"Entonces esto tiene un efecto en el volumen".

"Sí. El especialista puede encontrar varias soluciones cada año. Quien no lo es puede tal vez desarrollar una, o incluso no desarrollar ninguna".

"¿Y qué más?"

A Steve le dieron ganas de decir: ¿No es eso suficiente?, pero ya estaba prevenido, y siguió concentrándose. "No es sólo que el especialista tenga algo por duplicar, también lo puede ensayar y vender más rápido, por sus contactos en la industria, con las compañías cliente y las personas que toman las decisiones".

"¿Entonces el especialista está 'conectado'?"

"Exactamente".

Zhao se rió entre dientes. "Oye, espera un momento, ése es *mi* texto. *Tú* debías estar inventando las respuestas".

Steve sonrió. "Perdone".

"Estás perdonado. Entonces, a principios de los años 90 tenemos a EDS, a Wallace, a Hewlett-Packard y su Administración de Cuentas Globales. Ahora tenemos a ABB".

"¿Qué?"

"ABB, una gran firma de ingeniería europea. Ésa es tu lectura de tarea. Consigue *The Profit Zone* [La zona de rentabilidad] y lee el capítulo doce. Es sobre la creación de oportunidades para la rentabilidad por especialización en el sector de la ingeniería, y además sobre la manera de explotar las oportunidades al máximo. ¿Hay otros ejemplos que hayamos dejado por fuera?"

Steve respondió de inmediato: "Los grandes abogados antimonopolio, como los tipos de Storm and Fellows. Cardiólogos e ingenieros. Los mejores cerebros en el derecho, la medicina, en todo el mundo de los profesionales".

"Correcto. En realidad, ABB es la aplicación de este principio a la ingeniería en muy grande escala. ¿Alguien más?"

Steve no dejaba de escarbar su memoria. Se preguntó si podía anticiparse a Zhao y hacer ahora la tarea de la semana entrante. "Los profesores en las universidades. Los vendedores

minoristas de categoría. Las compañías de construcción especializadas".

"Todo eso está bien pensado. ¿Pero cuáles son los elementos comunes que caracterizan a todos los especialistas?"

Steve los enumeró con los dedos. "Primero, los costos más bajos por tener un mejor conocimiento. Segundo, los precios más bajos debidos a la reputación o al diseño único de sus ofertas. Tercero, un ciclo de ventas más corto. Cuarto, una penetración más rápida y universal a causa de los contactos. Quinto, las utilidades extraordinarias por el alto valor de la duplicación y por los altos márgenes de utilidades de las soluciones para todo el mercado".

Esta vez fue Zhao quien tomó notas. Le gustaron las respuestas claras y concisas de Steve, y esperó que siguiera en ese tono.

Steve lo hizo. "Sume todo esto, y la *diferencia* de rentabilidad entre el especialista y quien no lo es le dará un margen del 10 al 15%. Mientras los 'generalistas' apenas llegan al punto de equilibrio, el especialista se gana el 15%. Cuando aquéllos ganan el 10%, los especialistas ganan el 25%".

Zhao estaba más que satisfecho. Sintió no poder mostrárselo a Steve. "Ahora que ya hiciste tu tarea aquí, ¿qué piensas hacer esta semana?", le preguntó.

Steve buscó una respuesta y de pronto dio con una gran idea. "Ya sé qué: voy a pasar el tiempo repasando las últimas nueve sesiones, dedicado a la monotonía de repasar las ideas para ver si las puedo asimilar por completo, hasta el punto de que pueda expresarlas casi automáticamente".

Zhao quedó asombrado. Era un nivel inesperado de madurez estratégica. "Ten en cuenta algo que me dijo una vez un brillante traductor del japonés".

"¿Qué le dijo?"

"Que hay cuatro niveles en el aprendizaje: conciencia, torpeza, aplicación y asimilación".

A Steve le encantó la lista. Pero seguía en un estado incontenible de efervescencia mental. "En realidad, hay una quinta cosa", dijo.

"¿Qué?"

"El arte".

Zhao sonrió. "Tal vez, algún día lo tengas. Si puedes llegar hasta la asimilación, estaré satisfecho".

"Allá voy a llegar, espero".

"Estoy empezando a sospechar que sí vas a poder. Entretanto, trata de concentrarte en Delmore".

"No será fácil".

"Lo sé".

"Todo el mundo está empezando a buscar chalecos salvavidas".

"¿Tú también?"

"Lo he pensado. Pero, ¿sabe? Todavía creo que queda algo por salvar allá".

"Ah, yo *sé* que sí", respondió Zhao, con una vehemencia sorprendente.

"¿Usted *sabe*?"

"Ya te conté que he seguido a la compañía. Tiene técnicos de talento para crear valor en una docena de diferentes industrias a las que les debe ir bien en los próximos veinte años. El problema es...".

"El problema es llegar a ese punto", lo interrumpió Steve.

Zhao asintió, pero añadió: "Llegar a ese punto, y calcular dónde van a darse las utilidades en cada una de esas empresas. Las

respuestas varían. Llegar a esas respuestas es lo que la gente como tú debería estar haciendo".

"Estamos tratando", respondió Steve.

"Sigue tratando".

10 La rentabilidad por base instalada

21 de diciembre. "Piensa en las cámaras fotográficas", empezó a decir Zhao sin ningún preámbulo. "Sobre todo en las Polaroid. Piensa en las cuchillas de afeitar, en las fotocopiadoras personales".

"Eso es lo que estoy haciendo", dijo Steve en broma.

"Bien. Ahora piensa en dos baldes. En uno tienes el equipo, en los otros los artículos de consumo para ese equipo".

Steve cerró los ojos e hizo un gesto de intensa concentración. "Ya los veo".

"¿Ves qué?"

"Pues los dos baldes".

Steve dejó los chistes y empezó a pensar en serio. Miró a Zhao para ver si le daba una pista. "¿Los márgenes de rentabilidad?"

"Ajá".

Steve siguió pensando. "¿Márgenes altos y bajos?"

Zhao entornó los ojos como diciendo: "Deja de bromear".

"¿Muy altos y muy bajos?", sugirió Steve.

Zhao aprobó con un gruñido. "¿Un cálculo aproximado?"

"Tal vez del 2 al 5% en el equipo y de un 10 a un 15% en los artículos de consumo".

"Bien".

Zhao tomó el bloc de papel y trazó rápido ocho líneas. Tituló el diagrama "Rentabilidad relativa" y se lo pasó a Steve. "Tú llenas el resto".



Steve tomó el estilógrafo de Zhao, reflexionó y escribió: "Equipo" debajo del rectángulo más bajo, y "Artículos de consumo" debajo del más alto, y puso el signo de "porcentaje" en el eje de las coordenadas.

"Bien", dijo Zhao. "¿Algo más?"

A Steve le dio rabia consigo mismo por no haber pensado con anticipación sobre el siguiente paso. Al no saber qué contestar, miró a Zhao, que le devolvió la mirada, impasible.

Steve se sintió sin ideas, pero se esforzó —no, se indujo— a relajarse. Apartó la mirada de Zhao y por unos cuantos segundos la clavó en la Estatua de la Libertad bajo la luz enceguecedora del sol. Finalmente, le vino algo a la cabeza: "¿Volatilidad de la demanda?"

"Por supuesto".

Steve se animó. "Márgenes muy altos y muy bajos. Producidos por diferentes factores. Nueva demanda y demanda continua. De hecho, mientras mayor sea la base fija, mayor será la diferencia".

"Bien, ¿qué más?"

De nuevo se sintió Steve como ante un obstáculo contra el que ya había chocado. "¿Qué tal si me da una pista?"

"Hum... la sensibilidad de los consumidores hacia el precio", propuso Zhao.

Steve se abalanzó sobre la idea. "Buena", dijo rápido, "en la compra inicial; relativa, en cuanto a los artículos de consumo".

"¿Por qué?"

"Porque el precio de lo que se consume es mucho, mucho más bajo".

"¿Alguna otra razón?"

Steve se concentró. La última respuesta le había dado confianza. "¡El poder!", gritó.

"¿Qué pasa con el poder?"

"Cambia de manos".

"¿De qué manera?"

"En la venta original lo tenía el comprador... mucho de donde escoger. En la posventa, está en manos del vendedor, porque el comprador queda bajo el control de los artículos de consumo del vendedor".

"Gracias".

"Una cosa más", dijo Steve. "El vendedor *puede* meter la pata".

"¿De qué manera?"

"De dos maneras. Una es porque fija precios muy altos. El com-

prador se disgusta tanto que cambia de marca o desecha el producto del todo. El vendedor mata a la gallina de los huevos de oro".

"¿Y la otra manera?"

"El vendedor no le facilita la compra al cliente".

"¿Qué quieres decir?"

"Plazos cortos. Recordatorios de pagos. Unidades múltiples de posventa. Pasar de la recepción pasiva de la Rentabilidad por base instalada al estímulo del uso y el crecimiento".

Zhao dijo, después de una pausa: "No es un punto muy sólido que digamos, pero es muestra clara de la voluntad de pensar uno o dos pasos adelante". Calló un momento. "Me gusta. Eso es todo por hoy".

Steve respiró profundo. No había sido una sesión larga, pero había sido tan agotadora como unos aeróbicos fuertes. Había partes de su cerebro que estaban trabajando mucho más de lo que lo habían hecho en años, o tal vez nunca.

"Acabo de pensar en algo", dijo de manera abrupta.

"¿En qué?", le preguntó Zhao.

"Buena parte de nuestro negocio de materiales de construcción depende de una Rentabilidad por base instalada".

Zhao pareció algo sorprendido. "¿De verdad? Cuéntame más".

"Los filtros para las unidades centrales de aire acondicionado y los calentadores. El revestimiento de las calderas, las campanas extractoras y las chimeneas. Las rejillas para puertas y ventanas. La gente tiende a comprar lo que compró la vez anterior, o lo que viene con la unidad cuando adquirieron la casa o el aparato. Pero nosotros lo hemos tratado como un negocio pasivo, no hemos hecho un verdadero esfuerzo para conservar a los clientes o para elevar su nivel de consumo.

"¿Será que se puede elevar el nivel?"

"No estoy seguro", Steve se enderezó. "Pero espere, tal vez sí se puede. Ayer mismo leí un informe sobre los nuevos productos que hemos estado sacando al mercado. Filtros de aire no alérgicos. Materiales ecológicos para calentadores y calderas. Rejillas y material aislante para bajar los costos de la calefacción y el aire acondicionado tan pronto se instalan, y que también reducen la contaminación del aire en interiores".

"¿Han comercializado estos productos agresivamente?"

Steve agitó la cabeza. "En realidad, no. Nosotros les pasamos una lista de lo que hay disponible a nuestros concesionarios, y el marketing depende de ellos. La mayor parte de la gente todavía compra los artículos tradicionales, a una tercera parte del precio". De pronto hizo un gesto extraño y dijo: "¿Sabe qué? Es posible que en este sector haya la posibilidad de hacer algo".

"¿Qué? ¿Una pirámide?"

"Sí, creo que sí". Steve parecía emocionado. "Lo que quiero decir es que habría que trabajar mucho para ver si funciona. Creo que tenemos un montón de líneas de productos muy distintas que nunca hemos desarrollado realmente de una manera lógica... pero que podríamos organizarlas para obtener un máximo de utilidades con sólo pensar un poco en la manera de lograrlo. Puede que funcione... Sí, de repente funciona".

Zhao asintió. "Estudia el asunto a fondo antes de tomar una decisión. Recuerda, deja que los *clientes* te guíen. Ellos van a ser quienes decidan por qué cosa, y cuánto, están dispuestos a pagar".

"Sí, entiendo", estuvo de acuerdo Steve. Se puso de pie, con aire de querer irse rápido para volver al trabajo. "Ah, ¿debo leer algo para la próxima vez?"

Zhao miró a Steve, burlón. El hecho es que Steve lo tomó

desprevenido, porque no estaba preparado. No había pensado qué lectura darle. Pero con la semana libre de Navidad, tenía que ser algo de sustancia, para que lo rumiara. Después de un momento, encontró la solución.

"Lee de nuevo *Made in America*. Pero esta vez lee todo el libro. Y tráeme una lista de todos los puntos clave que se te escaparon en la primera lectura".

Steve asintió. "¿Entonces a la misma hora en dos semanas?"

"No, la próxima vez nos vemos a las dos de la tarde. Después de almuerzo. Entretanto, te deseo feliz año".

"Lo mismo le deseo".

Steve se fue. Zhao suspiró aliviado. Casi meto la pata, pensó. Pero después se rió. ¡Si sólo Steve supiera! Menos mal que no sabe — para ambos.

11 Rentabilidad por estándar de facto

4 de enero. Cuando entró Steve, frente a la ventana de Zhao caían lentamente grandes copos de nieve. Era la primera nevada del invierno.

Colgó su chaqueta húmeda en el perchero al lado de la puerta, se sentó en su sitio habitual y se puso a tamborilear con los dedos en los brazos de la silla, mirando hacia el vacío.

"¿Qué te pasa?", le preguntó Zhao.

"¿Supo del anuncio que NetCom hizo ayer?"

NetCom era una de la compañías de telecomunicaciones de más rápido crecimiento, pujante rival de DelCom.

"No, estaba en un avión de regreso de Madrid. ¿Qué pasó?"

"¡Nada menos que lanzaron un conmutador de telecomunicaciones, y todas las principales compañías, incluso Delmore, aceptaron ser sus proveedores!", dijo Steve, y soltó una carcajada triste.

"¿Eso es todo?", le preguntó Zhao. "Por la cara que pusiste, yo pensé que te habían robado las cosas de tu apartamento, o algo así".

"¡Eso es todo!", repitió Steve, "¿le parece poco? Frank y yo sabíamos que la idea iba a funcionar, estábamos *seguros*. Y si Delmore la hubiera implementado cuando se la propusimos, tal vez le hubiéramos ganado la carrera a NetCom. Ahora es dema-

siado tarde. ¿Qué le pasa a esos tipos de Delmore? Yo simplemente no entiendo".

Zhao agitó la cabeza. "Cálmate, Steve. En primer lugar, no sabes si el proyecto de NetCom va a funcionar. En segundo lugar, incluso si funciona, no quiere decir que le vaya a quitar a Delmore la oportunidad de meterse en el mismo negocio más adelante".

"Pero para entonces...", lo interrumpió Steve.

Zhao hizo caso omiso. "Y en tercer lugar", dijo, y extendió las manos, "¿qué importa? Hay muchísimos otros negocios que se pueden emprender. La verdadera clave tanto para ti como para Delmore es que aprendan de una oportunidad perdida".

Steve pareció calmarse un poco. "Supongo que tiene razón", le concedió, "pero sentir que uno *tenía* la idea y que no pudo hacer nada con ella es una gran frustración".

Zhao soltó una risita. "Si vas a dejar que esto te moleste, lo único que puedo decirte es que vas a tener que prepararte para sentirte molesto *muchas veces*".

Steve se puso serio. "Está bien, soy impaciente. Así soy yo. ¿No es normal eso? ¿No es *bueno* ser impulsivo?"

"Claro que sí", respondió Zhao, "pero yo le he dado la vuelta al sol unas pocas veces más que tú. A mí también me importan las cosas... mucho. Pero he aprendido a tomar los contratiempos como si no fueran cosa mía. Porque de lo contrario, la rabia y la irritación hacen que uno queme mucha energía, y eso hace que uno cometa más errores. En vez de eso, te recomiendo que mires siempre hacia el futuro".

Steve suspiró. "Está bien", asintió. "Nuevo año, nuevas oportunidades. ¿Qué tiene para mí hoy?"

Zhao entró en acción. "¿Conoces la industria de los minicomputadores?"

"Vagamente".

"En su momento, era un ejemplo maravilloso —tal vez el máximo ejemplo— del modelo de Rentabilidad por base instalada. Los clientes quedaron atrapados en un sistema patentado, por el cual pagaron altos precios durante varios años. Su éxito también fue su fracaso, por la furia increíble que provocó en la base de clientes".

"¿Y usted dice que fue por los precios altos?"

"No, en realidad no. Ésa fue una razón superficial que todo el mundo supuso, pero la verdadera razón fueron los altos costos generados por la incompatibilidad".

"Pensé que había dicho que los costos no fueron el principal problema".

"No fueron los costos financieros directos. Fueron otros costos, en tiempo, energía e irritación, los que tuvieron más impacto".

"Ya entiendo".

"El panorama resultante llevó a la oportunidad de crear un estándar. Lo que a su vez nos lleva a nuestro modelo de rentabilidad: la Rentabilidad por estándar de facto".

"Entonces, al crear el estándar de facto, se creó también una rentabilidad extraordinaria".

"No exactamente", objetó Zhao.

"¿Qué quiere decir?"

"Bueno, piénsalo: ¿Crear un estándar crea directamente la rentabilidad?"

Steve hizo una pausa. Había aprendido a ser prudente al responder a las preguntas de Zhao. Estaba cansado de pensar duro, pero también se estaba acostumbrando a hacerlo.

Zhao insistió. "Piensa en Microsoft. ¿Con qué gana Microsoft el dinero?"

"¿Con las mejoras?"

"Sí, en parte", dijo Zhao.

"¿Y en las aplicaciones?"

"Sí. ¿Y en...?"

Steve se quedó sin ideas. Sabía que Zhao estaba buscando algo, era algo razonable, pero no podía imaginarse qué podía ser. "Tal vez hay unos factores incuantificables", se atrevió a decir, al mismo tiempo que pensaba: *Hombre, eso tal vez suene hueco.*

Zhao, sorprendido, levantó las cejas. "Vas por buen camino", dijo.

Steve siguió repasando rápidamente las posibles respuestas. Recordó su cita favorita, una de Roberto Goizueta, el fallecido director ejecutivo de Coca-Cola: "Pensar tanto para resolver un problema puede hacerte sudar". Así se estaba sintiendo él ahora.

Ensayó la simulación. Se imaginó en la posición de Microsoft en el mundo de Windows 3.0, 95, 97, 98 y NT, o en la de Oracle en el mundo de Oracle 5.0, 6.0, 7.0, 7.1, 7.2 y 7.3.

De pronto se le ocurrió algo inesperado: "La capacidad de hacer planes".

Zhao no intentó responderle, apenas escuchó con más atención.

"Las sorpresas cuestan dinero", siguió diciendo Steve. "Te hacen reaccionar, responder, pelear. Los propietarios del estándar de facto pueden planificar y pueden dar forma a la siguiente etapa en el panorama en desarrollo de la industria, porque son sus planes comerciales los que los impulsan".

Zhao dejó que se le escapara una medio sonrisa. Quería de-

tenerse en este punto y no hacer la siguiente pregunta, pero sabía que tenía que hacerla.

"¿Y qué más?", preguntó.

Steve se disgustó. *¿Insiste en más? ¿Cómo puede ser?* Pero se estaba acostumbrando a los reveses. Y se puso a usar todo su cerebro, volviendo a su simulación de Microsoft y de Oracle, tratando de imaginar el siguiente factor.

Zhao, inmóvil, miraba fijamente por la ventana la fachada de vidrio de su vecino contiguo, el 60 Wall Street.

Pasaron más de diez minutos.

"Tus clientes", dijo por fin, "hacen el marketing por ti y reducen tus propios gastos de marketing".

Zhao se dio vuelta lentamente hacia Steve con un gran sonrisa. "¿Ejemplo?"

"Bueno, la semana pasada salió en el periódico que una importante firma de contadores había desechado sus productos Lotus por los de Microsoft, por la presión y las solicitudes de sus clientes, acostumbrados ya al estándar de Microsoft".

"¿Y a cuánto ascendería eso?"

Steve estuvo a punto de decir "mucho", pero esa repuesta no le bastó. Trató de imaginarse qué porcentaje de las ventas estaba constituido por los costos de ventas y marketing. Finalmente respondió: "En *esa* venta se ahorran costos del 20 al 30% en ventas y marketing, porque es el cliente y no el vendedor quien decide".

"¿Y esto que porcentaje de las ventas puede afectar?"

"Tal vez una cuarta o quinta parte".

"¿Para un total de...?"

"Una cuarta o quinta parte de las ventas, con un ahorro del 20 al 30%, nos dan entre un máximo del 4% y un mínimo del 8%".

"Es una cantidad alta".

"Enorme", admitió Steve. "Mientras dure".

"Y cuál es el negocio de estándares que más ha durado?"

"¿El *mainframe* de la IBM?"

"¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?"

Steve trató de recordar. "¿Veinticinco años? ¿Treinta? No estoy muy seguro".

Zhao sabía la respuesta. "Desde la introducción del IBM 360 en 1964 hasta hoy. Más de treinta y cinco años".

"Ésa es una vigencia muy larga".

"Pero no es probable que se repita en el futuro. Lo que hay que hacer más ahora es picar aquí y allá".

Zhao estaba muy contento. No había esperado llegar hasta la mitad del ciclo de lecciones. "No hay tarea para esta semana, y esto va en serio".

"¿Tampoco nada para leer?", preguntó Steve.

"No, tampoco. Pero no, espera". Zhao recordó de pronto cuál iba a ser el tema de la próxima clase.

"Aquí tienes, diviértete".

Y sacó dos libros del estante. Ambos eran de David Ogilvy: *Confessions of an Advertising Man* [Confesiones de un publicista] y *Ogilvy on Advertising* [La publicidad según Ogilvy].

"¿Éste es el festival de libros de Ogilvy?", le preguntó Steve.

"Más o menos. Es la lectura más fácil que vas a tener. No porque sea sencilla, sino porque es divertida, es un punto de vista. Es un tipo al que uno le puede tocar el alma. Y de quien uno espera que toque la propia. No pienses sólo en los modelos de rentabilidad. Diviértete. Mira los avisos. Piensa sobre el efecto que se supone deben tener. Y sobre lo que realmente hacen. Hablaremos sobre ello la semana entrante.

"Ah, y otra cosa". Zhao sacó del estante un gastado libro de bolsillo y se lo pasó a Steve. "Trata de leer el primer capítulo de *ABC of Reading* [El ABC de la lectura] de Ezra Pound. Estos dos tipos, Ogilvy y Pound, son unos personajes auténticos. Se han convertido en grandes amigos míos. Espero que te gusten".

Steve metió los libros en su mochila y se fue.

Pasaron tres días. Era el martes por la noche, un poco después de las 8. El teléfono de Steve timbró insistentemente. No tenía ganas de contestar. En los últimos tiempos el teléfono le parecía cada vez más un aparato irritante, diseñado menos para la comunicación que para las interrupciones molestas.

Finalmente el contestador hizo clic. A Steve lo sorprendió oír la voz de Zhao. Nunca lo había llamado. Agarró el teléfono.

"Lo siento", dijo, "estaba en la otra habitación".

"¿Mirando lucha libre de nuevo?", bromeó Zhao.

"No, sólo estaba trabajando un poco en mi estrategia para el negocio de los materiales de construcción".

Zhao se puso serio. "Siento interrumpirte, Steve, y también siento haber cometido un error el último sábado. Se me olvidó pedirte algo muy importante".

"No hay problema. ¿De qué se trata?"

"¿Recuerdas que te dije que te divirtieras mirando los avisos?"

"Sí".

"Pues se me olvidó pedirte que hicieras una cosa: Encuentra tres ejemplos en que dos productos o servicios exactamente idénticos tengan niveles de precios muy diferentes debido a la imagen de marca".

"Ah, eso es fácil", dijo Steve. Se vio obligado a responder con cortesía, aunque sentía completamente lo opuesto.

"Está bien. Nos vemos el sábado".

"Buenas noches", dijo Steve, y colgó el teléfono.

Diablos pensó, *¿cómo voy a hacer eso?* Un ligero pánico empezó a apoderarse de él al pensar en la cantidad de trabajo que tenía esa semana. Ya el martes se había acabado. El miércoles y el jueves tenía reuniones hasta las cuatro. La comida con Cathy y unos colegas era el miércoles por la noche. Y le había prometido a su amiga Cathy ir a la fiesta de compromiso de su hermana el viernes en la noche. No había manera de que pudiera hacer eso. No iba a poder.

Empezó a devanarse los sesos en busca de soluciones. Tenía que pensar en algo. ¡Pronto!

12 La rentabilidad con marcas

11 de enero. Steve tenía los ojos abotagados.

"¿Te acostaste tarde?"

"A las tres y media".

Zhao frunció la boca, sonriendo por dentro, pero impasible por fuera.

"¿Leíste a Ezra Pound?"

Steve suspiró. Se le había olvidado su lectura de tarea hasta esa misma mañana — un bloqueo mental medio deliberado, sin duda. Luego, mientras se tomaba el café de siempre, trató de ojear el primer capítulo del *ABC de la lectura.* En ese primer ensayo, no le encontró mayor sentido. Era un revoltijo de observaciones sobre los ideogramas chinos, Stravinsky y las pinturas del Museo del Prado, con una mezcla de observaciones maliciosas sobre gente que Steve no conocía y que al parecer le caían mal a Pound.

Se preguntó qué podía decirle a Zhao. "*Traté* de leerlo", dijo, "de verdad que traté, pero francamente no tengo ni idea de lo que dice".

Zhao movió la cabeza, pensativo. No parecía sorprendido. "No me llama la atención", anotó, casi como si se hablara a sí mismo. Luego se dio vuelta para mirar directamente a Steve. "En realidad no es difícil. Tú dejaste que el tema aparente —la poesía— te convenciera de que Pound no tiene ninguna importancia para ti. Es un error".

"Pero lo que pasó", protestó Steve, "es que no pude seguirlo, y no conozco ni a la mitad de la gente que menciona".

"Ya sé, ya sé", respondió Zhao impaciente, como descartando la objeción de Steve con una mano. "Pero los puntos que recalca son bastante claros. Me imagino que por lo menos entendiste la historia de Agassiz y el pescado, ¿no es cierto?"

Steve se sonrojó un poco. Había olvidado completamente la anécdota. Se preguntó rápidamente: *¿Agassiz? ¿Un pescado? ¿Dónde diablos estaba eso?*

"No te preocupes", le dijo Zhao con un tono casi tranquilizador. Parecía ansioso por perdonarlo. "Léelo ahora. Empieza en la página 17".

"Steve sacó el libro de su morral y buscó la historia:

Nadie está preparado para el pensamiento moderno hasta que haya comprendido la anécdota de Agassiz y el pescado.

Un estudiante de posgrado lleno de honores y diplomas acudió a Agassiz para recibir los toques finales y definitivos de su educación. El gran hombre le mostró un pescadito y le pidió que lo describiera.

Estudiante de posgrado: —Es sólo un pez luna.

Agassiz: —Eso lo sé. Descríbelo por escrito.

Después de unos minutos, el estudiante volvió con la descripción del Ichthus Heliodiplodokus, o como sea el término que se usa para escondérselo al conocimiento popular, familia de los Hellichtherinkus, etc., tal como consta en los textos de estudio sobre el tema.

Agassiz le pidió de nuevo al estudiante que describiera el pescado.

El estudiante engendró un ensayo de cuatro páginas. Agassiz

le dijo entonces que mirara al pescado. Al cabo de tres semanas, el pescado estaba en avanzado estado de descomposición, pero el estudiante sabía algo sobre él.

Steve levantó la vista. "¿Quién era ese tal Agassiz?"

"¿Quién crees tú que era?"

"¿Un experto en peces?", dijo Steve un poco irónico.

"Por supuesto", dijo Zhao, "pero mucho más que eso. Fue el más destacado naturalista estadounidense del siglo XIX — casi nuestro equivalente de Darwin. Pero ése no es el punto de la anécdota. ¿Cuál es?"

Steve reflexionó. "Supongo que es sobre la importancia de la observación, sobre ir más allá de lo que uno lee en los libros de texto, en lugar de aprender estudiando las cosas reales de cerca, de manera directa y sin filtros. Así como el estudiante de la anécdota aprendió algo importante sobre el pescado, al *mirarlo* realmente, en lugar de hacer una lista de términos científicos. Es la diferencia entre saber algo indirectamente y conocerlo directamente".

"¡Exacto!", dijo Zhao, apuntando con el índice hacia el corazón de Steve. "¿Y cómo se aplica esto a la rentabilidad?"

"Creo que la idea es que la mejor manera de aprender sobre la generación de rentabilidad es estudiar las compañías rentables, para descubrir sus modelos de negocios y luego pensar en cómo se pueden aplicar éstos a otras empresas".

"¿Y cómo puedes observar una empresa si quieres examinarla de la manera como el estudiante estudió el pescado?"

"¿Examinar su estado de pérdidas y ganancias? ¿Estudiar sus informes anuales?"

"No, no", dijo Zhao, agitando la cabeza. "Eso está bien para ciertas cosas, pero sería más como estudiar los libros de texto que

el estudiante del cuento ya se sabía de memoria. Si uno quiere conocer una empresa, hay que *mirarla* de la manera como un biólogo estudia una muestra. Uno tiene que visitar sus almacenes, sus fábricas o sus oficinas, tiene que ensayar sus productos y sus servicios, y mirar sus páginas de Internet".

Y continuó: "Más importante todavía es hablar con sus clientes — o mejor aún, *vivir* con ellos. Hay que conocer sus necesidades, sus deseos y problemas pasando un tiempo con ellos, viendo lo que hacen, lo que funciona y no funciona para ellos, lo que los irrita y lo que hace sus vidas fáciles, o productivas, o divertidas. También está bien leer sobre los grupos focales y ver los resultados de las encuestas. Pero se aprende más reuniéndose con los clientes reales y pasando un tiempo con ellos, que lo que se aprende leyendo cincuenta estudios de investigación o informes de analistas".

"Ya veo lo que quiere decir", le dijo Steve. "Lo que Pound dice es que hay que aprender sobre las cosas acercándose a ellas con un ánimo científico, y eso es lo que usted dice respecto a las empresas".

Zhao pareció tranquilizarse. "Sí, ésa es una buena parte del asunto. De ningún modo todo, pero una gran parte".

"Es como lo que estamos haciendo ahora con el negocio de materiales de construcción".

"¿Y qué es eso?", dijo Zhao, curioso.

"Estamos haciendo entrevistas a profundidad con docenas de clientes y con nuestros cincuenta distribuidores principales, para tratar de definir lo que *realmente* desean y cuánto quieren pagar por los filtros, rejillas, materiales aislantes y todas las demás cosas que vendemos".

"¿Y están aprendiendo algo?"

"En realidad, sí. Cosas que le abren a uno los ojos. Resulta que la mitad de las cosas que siempre supusimos que eran ciertas son sólo eso: suposiciones. Que nadie se molestó en verificar antes".

"Eso pasa en muchas empresas, y tienes razón: hacer las cosas así es la clave de lo que dice Pound".

Steve se rió. "Así que ahora comprendo por lo menos *una página* del libro de Pound".

Zhao también se rió. "¡Ése es un buen principio! ¿Pero qué pasó con tu tarea? ¿Recuerdas que tenías que buscar tres ejemplos de puras ganancias con marcas? ¿Encontraste alguno?"

"Sólo tres casos... aunque uno no me parece concluyente".

"Dime".

"El primero lo saqué de una revista *The Economist* de 1994. Es un caso muy curioso. Es sobre NUMMI, la empresa de Toyota y General Motors en Fremont, California. La misma fábrica, los mismos procesos, pero dos marcas: la Toyota tiene un precio de 300 dólares más por automóvil que la General Motors".

"Muy buen ejemplo. ¿Y conoces el resto de la historia?"

A Steve se le bajaron los humos.

"No es para que te sientas mal, no hubieras podido encontrar el dato. No es información pública. Todavía no".

"¿Qué pasó?"

"Un vendedor al por menor está pensando meterse en el negocio de los automóviles usados y los autoservicios. Tiene una enorme cantidad de clientes y una enorme confianza en su propia marca. Lo que planea simplemente es quitarle la marca a Toyota".

"Increíble".

"¿Cuáles son los otros ejemplos?"

"Bueno, uno que no es resultado de la búsqueda en los medios".

"¿A quién le importa de dónde salga?"

"Supongo que a nadie. De todos modos, lo que pasó fue que mi novia y yo fuimos a ver unos amigos en Boston la semana pasada. El miércoles en la mañana fuimos de compras al Star Market, en el límite entre Cambridge y Watertown. Había dos máquinas expendedoras de gaseosa, una junto a la otra. La una era de President's Choice, a 75 centavos de dólar la unidad, y la otra de Coca-Cola, a un dólar la lata".

"Una comparación bastante clara".

"Por supuesto".

"Pero Steve, no son exactamente el mismo producto. La fórmula es distinta, los ingredientes no son los mismos, y tienen diferente sabor. ¿Algún otro ejemplo?"

"Bueno, tengo uno que no es concluyente".

"¿Cuál es?"

"El otro día, en *The Wall Street Journal* había un artículo sobre un tipo de Texas que estaba poniendo nervioso a Hollywood con los chismes frescos y las historias confidenciales que estaba sacando en su página de Internet".

"¿Y qué pasó?"

"Una de las cosas que hizo me llamó la atención. Resulta que uno de los principales estudios estaba evaluando una película de dibujos animados que iba a lanzar. Y dividieron el público en dos grupos, uno al cual le mostraron la película con su propio logotipo, y otro al que se la mostraron con el logotipo de Disney, como si este estudio la hubiera producido. Era exactamente la misma película, pero al segundo público le gustó más la suya. Cuando el informe salió en la página de Internet, el estudio negó todo. Pero yo me pregunto si fue cierto".

Zhao sonrió. "El cerebro humano, Steve, funciona de una

manera maravillosa", dijo, y apoyó la barbilla en la mano en actitud pensativa. "¿Algún otro ejemplo?"

Steve hizo un gesto de frustración.

"La sensación de frustración es el mayor enemigo del progreso que yo conozco", dijo Zhao. "Empieza un archivo. Llámalo 'Rentabilidad con marca'. Incluye estos ejemplos, y llámame dentro de un año para contarme cuántos tienes. Pero quiero hechos específicos y cifras concretas, no especulaciones como la de la película, por ejemplo, aunque puedes empezar otro archivo para esos casos".

"Está bien".

"Aquí tienes otro. Fue en 1994. El contexto fue el feroz negocio de los computadores personales. En este mundo, donde todo el misterio está en el 'empaque', algunas informaciones cuidadosas revelaron que el empaque de Compaq —exactamente con el mismo contenido con el cual venían otros computadores personales— se vendía con un recargo de 200 dólares. ¡Doscientos dólares!

"Y te doy un ejemplo más para tu archivo. Cuando estaba leyendo *La zona de rentabilidad,* me llamó la atención la historia de Nicolas Hayek. Para medir el significado de las marcas, probó exactamente el mismo reloj en tres mercados. La única diferencia era el país de origen. Uno decía "Hecho en Suiza", el segundo "Hecho en USA" y el tercero, "Hecho en el Japón". Y les puso un precio diferente: a los suizos, 107 dólares; a los estadounidenses, 100; y a los japoneses, 93. En varios mercados, los clientes prefirieron el reloj suizo, aunque tenía un recargo de 14 dólares sobre 93: ¡un 15%!"

"Parece increíble".

"¿No es cierto?"

"¿Cómo puede suceder eso?"

"¡Ah! Ése es uno de los grandes misterios de los negocios. El triunfo de lo irracional en un mundo superracional. Puedo revelarte algo del misterio, pero no todo".

"Dígame".

"Empecé a entender cuando vi un sencillo gráfico de Ogilvy. Ésa fue mi primera pista. Me baso en la memoria, así sólo resulte cierto en un 10 o 20%, pero es suficiente para que entiendas. Ogilvy midió el impacto en los ingresos y la rentabilidad de una inversión sostenida en publicidad, en contraste con los de las compañías que redujeron su publicidad durante una recesión. Las que siguieron anunciando, después aumentaron sus ingresos y rentabilidad mucho más rápido que las otras. ¿Qué sucedió?"

"¿El impacto acumulativo?", dijo Steve después de pensarlo.

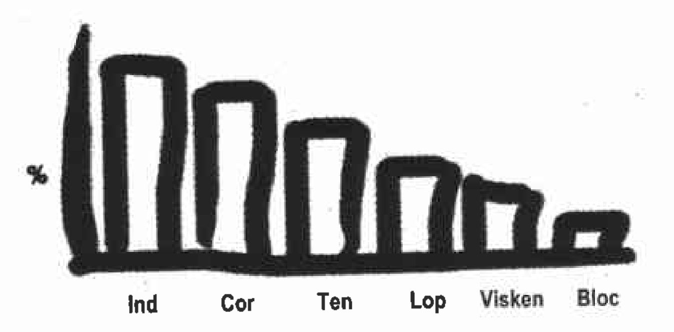
"Exactamente. ¿Muy sencillo, no es cierto?"

"Entonces la rentabilidad de las marcas es una función de la historia".

"Sí, de la inversión acumulada en campañas de publicidad eficaces, para ser precisos. Pero decir que es la historia, es bastante preciso.

"Esto es casi una verdad universal. Piensa en cualquier categoría de productos: los betabloqueadores, una medicina que reduce la presión de la sangre, por ejemplo, muy publicitada y promocionada. Se puede calcular en qué medida. La categoría fue creada en 1976 con la introducción de Inderal, el gran descubrimiento de Jimmy Black. Para 1985, había seis competidoras. Ésta es su cuota de mercado". Zhao hizo una serie de columnas en la siguiente página de su bloc.

Cuota de mercado de los betabloqueadores



"Yo medí sus gastos acumulativamente, en dólares constantes. La relaciones eran las mismas que las relaciones entre sus cuotas del mercado".

"¿La causa o la consecuencia?", preguntó sagazmente Steve.

"Ése es exactamente el problema. Pero, piensa. ¿Crees que los gastos empujan las cuotas, o que las cuotas empujan los gastos?"

"*Debería* ser lo primero, pero *sabemos* que a veces es lo segundo".

"Tienes razón. Uno gasta lo que puede permitirse. Así que calculé esto en otras diez categorías de productos farmacéuticos. Encontré unos datos fascinantes. En los productos similares, la inversión acumulativa impulsa la cuota. Ogilvy tenía razón. Quienes persisten en los gastos de publicidad ganan a la larga".

"¿Hay excepciones?"

"Sí, y algunas son fantásticas".

"¿Qué quieres decir?"

"Hay por lo menos una docena de ejemplos de productos que ganaron dos o tres veces más de lo que deberían hacerlo según sus cuotas, dado su nivel de gastos".

"Eso rompe la regla, ¿no es cierto?"

"No, la refuerza".

"Explíqueme eso", dijo Steve, intrigado.

"Cada aparente excepción tenía una idea brillante que la explicaba, ya fuera porque encontraban una manera más sólida, más eficiente de invertir su presupuesto de marketing, porque tenían un mensaje mejor, unos beneficios no estándar o diferenciados, mejores canales de distribución o un mejor enfoque sobre el segmento que determina la cuota".

Steve tomaba notas velozmente. "¿Qué es eso del segmento que determina la cuota?"

"Es el segmento más importante del mercado. Es aquél donde la cuota alta de hoy se transforma mañana en la cuota alta en todo el mercado".

"Déme un ejemplo, por favor".

"Los especialistas en medicina son un ejemplo estupendo. Los cardiólogos no sólo dan recetas de medicamentos para el corazón, también influyen en los que prescriben los médicos generales. Otro ejemplo son los fumadores entre dieciocho y veinticinco años; es un ejemplo detestable, lo sé, pero funciona. Y un ejemplo más está en el área de los materiales de construcción, en la cual estás concentrado".

Steve estaba listo. "Claro, los arquitectos. Sus decisiones y preferencias de materiales y de estilos de diseño se filtran hasta los contratistas y, en últimas, hasta los mercados de reformas locativas y herramientas para talleres personales".

"Exactamente. Y en todas estas categorías, gastar un dólar en los segmentos que determinan las cuotas produce más que gastar cinco dólares en el cliente promedio".

"Entonces hay maneras eficientes de construir una marca", anotó Steve.

"Supereficientes".

"Entonces los recargos de precios no son el único factor".

"Son el factor más importante, pero no el único".

"¿Qué empresa cree usted que haya hecho mejor las cosas?", preguntó Steve. "Es decir, ¿quién tiene los recargos de precios más altos y la manera más eficiente de construir marca?"

"Muy buena pregunta. Dime tú".

"No sé".

"Claro que no, ¿pero cuáles son las candidatas?"

"¿Puedo pensarlo un poco?"

"Por supuesto que puedes. Pero dime ahora cuáles son".

Steve se rascó la cabeza y empezó a decir nombres: Coca-Cola, Budweiser, Swatch, McDonald's, Nike.

"Estás acertando en las marcas, pero ahora calcula".

"Eso es mucho trabajo".

"Cuéntame lo que hayas averiguado, dentro de un año. Añádelas a tu lista de recargos por marca. Esto hará que entiendas mejor las cosas. Y dedícales más tiempo. La combinación de curiosidad y de más tiempo puede convertir cualquier tarea en un misterio encantador y exploratorio. Los misterios resueltos tienen mucha más penetración y duración que los trabajos terminados".

Steve se relajó. "¿Un año, entonces?"

"Vas a descubrir que es un tiempo increíblemente corto para tener el dominio de algo tan valioso como esto".

"Confío en su palabra".

Zhao sonrió, malicioso. "Yo jamás haría eso. ¡Nunca!"

13 Rentabilidad con productos especializados

18 de enero. Al llegar Steve, Zhao permaneció en silencio unos segundos, mirando fijo el bloc de papel amarillo, como creando un tranquilo oasis en el tráfago del mundo neoyorquino.

Zhao levantó la vista por fin. Le hizo un gesto de saludo, y luego empezó a hablar sin más preámbulo: "La primera vez que supe algo sobre la Rentabilidad con productos especializados fue en 1978. Estaba trabajando en una compañía de pigmentos en Carolina del Norte. Ganaban muchísimo dinero con colorantes para productos farmacéuticos.

"Pero para fines de los años 70, esa maravillosa sensación de *sentir* la rentabilidad empezó a desaparecer. A causa de ese cambio, hubo mucho confusión sobre la manera de pensar en los productos, y el jefe me pidió que trabajara en eso.

"Podía entender por qué había confusión, porque yo mismo estaba completamente confundido. Pasé un par de meses estudiando los datos —tenía una tonelada— y seguía sin entender la tendencia a la baja. No encontraba la aguja. Sabía que estaba en alguna parte en ese pajar, pero simplemente no la podía encontrar.

"Pero un sábado por la tarde, que estaba leyendo sobre la historia de la industria, vi de pronto un gráfico increíble. Era un sencillo gráfico de barras que indicaba el número de descubri-

mientos de nuevos pigmentos. Empezaba a fines del siglo XIX y aumentaba de manera espectacular a principios del siglo XX. Después el número empezaba a caer en picada. La última década que mostraba era la de 1950, con apenas un puñado de descubrimientos.

"Luego recordé el dinero que ganaba la compañía con sus primeros productos. Márgenes netos de rentabilidad del 60% en un negocio en que los márgenes netos promedio eran del 25%.

"Fue algo muy estimulante. Repasé rápidamente mis archivos, y en un par de horas todo encajó. Claro que estoy simplificando demasiado, pero uno siempre hace eso cuando está luchando por tener una visión clara en medio de un confuso exceso de datos que lo ahogan a uno.

"Lo que descubrí fue esto: la producción de colorantes había sido un negocio de productos especializados. Cantidades de productos únicos patentados con enormes márgenes de rentabilidad. El sistema funcionó mientras hubo abundancia de nuevos descubrimientos por hacer. La cuestión clave era en *qué* proyectos trabajar, porque algunos eran mucho más valiosos que otros. Pero *todos* eran rentables.

"Al estudiar las montañas interminables de datos sobre los productos, descubrí que diez años antes más del 80% de los ingresos provenía de los únicos y patentados; menos del 20%, de los bienes primarios.

"Empecé a calcular a la carrera la relación en ese momento. Estaba por debajo del 20%. Éste es el gráfico que le llevé al director ejecutivo esa semana, lo discutimos durante tres horas", dijo Zhao, a tiempo que lo esbozaba rápidamente para que Steve lo viera.

Productos especializados vs. bienes básicos



"¿Cuál era el punto clave?", le preguntó Steve.

"Que el modelo de rentabilidad se había invertido, de los productos especializados al manejo de ciclos y gestión. No fue una reunión fácil ni para él ni para mí".

"¿Por qué?"

"Porque él era nuevo en el trabajo, y ese concepto le aclaró que tenía que darle la vuelta a la cultura de la compañía. De una mentalidad formada por la jugosa rentabilidad de un negocio de productos especializados tenía que pasar a ésta: "Los colorantes son un bien primario, los márgenes de rentabilidad son de menos del 10%, y si no superamos la curva de costos, pronto seremos parte de la historia de la industria y no de su futuro".

"¿Y por qué no fue una reunión fácil para usted?"

"Porque yo pensé que había descubierto un gran modelo de rentabilidad. Infortunadamente, no me quedaba nada por aprender sobre él en esa compañía. En lo que a ella concernía, la época de los productos especializados se había acabado".

"¿Qué quiere decir eso?", preguntó Steve.

"¿Qué crees tú?"

"Supongo que quiere decir que debía encontrar un nuevo modelo de rentabilidad".

"Vas por buen camino", reconoció Zhao. "Lo que hay que hacer en esos casos es una especie de cambio de estructura que todo negocio debe hacer periódicamente, por lo menos si quiere sobrevivir una o dos generaciones.

"Pero por ahora volvamos al modelo de productos especializados. Como te dije, perdí la primera oportunidad que tuve de estudiarlo. Pasaron años antes de que se me presentara otra".

"¿Y dónde fue eso?"

"Fue en otra compañía de productos químicos especializados, en Nueva Jersey. Operaba en un campo de la tecnología que no había pasado todavía por el agotamiento que había ocurrido años antes en los colorantes. Éstos eran como los pozos de petróleo de Texas, donde hay cada vez menos. Esta nueva compañía era más como los pozos de Alaska, donde hay reservas de petróleo para dos o tres décadas más. Para ella, el modelo de los productos especializados funcionaría por un buen tiempo".

"¿Qué proporción había entre ellos y los bienes básicos?"

"Cuando yo empecé era de un 70% a favor de los productos especializados, pero estaba disminuyendo rápidamente. No estaban manejando bien el flujo de productos. Además, se podía pronosticar que la proporción bajaría a un 55% en tres años, a causa de la expiración de patentes y de la introducción de nuevos sustitutos en el mercado.

"Ann Linen, la jefa de investigación y desarrollo, me pidió que la ayudara e hiciera una revisión completa de su portafolio de proyectos. Nunca olvidaré ese viernes frío y oscuro de no-

viembre. Afuera, la temperatura estaba bajo cero. Adentro hacia mucho frío y estaba igual de oscuro. Era un día increíblemente deprimente. Revisamos 62 proyectos, uno por uno. Empezamos a las ocho de la mañana y terminamos a las seis y media de la tarde. Su gente estaba mal preparada. La mayor parte de los asuntos importantes de los clientes y de los problemas de factibilidad técnica no estaban resueltos o las soluciones eran mediocres.

"Cuando acabamos, Ann me preguntó qué opinaba. Le dije: 'Ann, no daría un peso por este portafolio. Es un desastre. ¿Qué ha estado haciendo esta gente durante los últimos cinco años?'

"Ann hizo mala cara. Sabía que yo tenía razón. Éste era su primer año en el puesto, y se daba cuenta de que se estaba acabando el tiempo, de que la presión aumentaba día a día.

"Durante el mes siguiente, nos reunimos varias veces para evaluar los estragos. Ann estuvo de acuerdo conmigo en que había que hacer varias reuniones más, de mucho más alto nivel de preparación, para ordenar y controlar el portafolio de investigación y desarrollo.

"Enfocamos el portafolio en los dos extremos, en el de los proyectos más valiosos y en el de los de menos importancia. Los proyectos de valor alto estaban mal estructurados y formulados, y habían permitido que los de menor valor generaran costos por demasiado tiempo.

"Le ayudé a Ann a redactar una serie de memorandos para los líderes de este primer conjunto de proyectos de alto y bajo valor. Ann les hizo preguntas muy detalladas, y canceló su agenda normal para dedicarse un mes a trabajar en los proyectos problemáticos.

"En dos meses suspendió una docena de proyectos y aumentó los recursos de los 10 primeros. Pero ésta fue sólo una primera

aproximación. Los líderes de los 10 principales proyectos recibieron más recursos y más dedicación de la gerencia. Pero las cosas empezaron a moverse con más rapidez cuando Ann les advirtió claramente a esos diez líderes que sus proyectos serían revisados a fondo en un plazo de dos meses. Los equipos se despertaron y se concentraron.

"En menos de dos meses establecimos un sistema para reanudar las revisiones mensuales de el portafolio. Cada proyecto tenía que responder las mismas preguntas difíciles todos los meses. El nivel de preparación aumentó de manera espectacular. Las preguntas se volvieron cada vez mejores, más exactas, más realistas, más apoyadas en datos concretos.

"Nuestro primer gran avance se dio en marzo, cuando el líder de un proyecto le hizo una presentación al equipo de revisión del portafolio que cortó en seco su propio proyecto. Se ahorraron tres millones de dólares anuales de un tajo.

"La respuesta de Ann fue brillante. *Ascendió* al líder del proyecto y pasó a su personal técnico a tareas importantes en los principales proyectos. La empresa entera entendió la señal. En los siguientes dos meses, canceló 10 proyectos más, y el total se redujo a 40.

"Sin embargo, los principales proyectos todavía no generaban suficiente valor, y todavía no había suficientes proyectos que dieran resultados durante los tres años siguientes. Entonces hicimos un importante esfuerzo colectivo de obtención de licencias, intercambio de proyectos y desarrollo conjunto. En cuatro meses, intercambiamos 7 proyectos con otras empresas en cuyas manos serían más valiosos, obtuvimos licencias para 4 proyectos con un potencial de corto plazo e hicimos acuerdos de desarrollo mixto

de 3 proyectos importantes con un alto valor potencial y riesgos enormes.

"La última de las 12 revisiones mensuales mostró una mejora espectacular con relación a la primera. Ya no teníamos sino 35 proyectos. El valor del portafolio era considerablemente más alto, los riesgos estaban mejor cubiertos y la programación del portafolio había mejorado de manera apreciable: estábamos proyectando ganancias en tres años, y no en diez. Pudimos proyectar que nuestra relación de productos especializados cayera a un 60%, y no a un 55%, a causa de los intercambios que hicimos. Pero en tres años volveríamos a un 70%, o incluso a una relación más alta".

Zhao guardó silencio. Estaba sentado con los hombros algo caídos. Parecía como si hubiera revivido el conflicto, esa montaña rusa emocional, y la fatiga del duro proceso. En realidad lo había hecho. Steve se dio cuenta.

"A propósito, Steve", le preguntó Zhao de improviso, "¿cuál es la diferencia entre la Rentabilidad con productos especializados y con superproductos?"

La pregunta tomó desprevenido a Steve. Recordó la discusión sobre los superproductos. "Me parece que el negocio de los superproductos necesita un ejecutivo realmente agresivo, como Marc Geron".

"¿Lo que quieres decir es que alguien como Ann Linen no podría manejarlo?"

Steve vaciló. "Ella parece bastante exigente, pero no creo que *necesitara* ser como Marc Geron".

Zhao se irguió. "¿Por qué no?"

"Porque el negocio era diferente".

"¿De qué manera?"

Steve calló de nuevo. Sabía cuál era la diferencia, pero no podía expresarla. Después de unos segundos, Zhao intervino.

"Tienes razón en lo que estás sintiendo. Cuando uno piensa en productos especializados, uno piensa en químicos exclusivos, en colorantes, en papelería y alimentos finos. Piensa en un *nicho*. La clave es encontrar una necesidad o una variación legítimas, y concentrarse en ella.

"Cuando uno piensa en los superproductos, piensa en los fármacos, en las películas de Hollywood, en los *best-sellers,* en la música popular. Los costos son en extremo altos, y entonces se necesitan grandes éxitos para cubrirlos, o la demanda es muy influenciable, y se requiere un campaña de marketing intensa y brillante. O pueden pasar ambas cosas. La primera con las medicinas y las películas, la segunda con los libros y la música".

"En realidad con los fármacos y las películas pueden pasar las dos cosas, ¿no es cierto?", intervino Steve.

Zhao sonrió. "También en esto tienes razón".

"¿Hay una lectura de tarea?", preguntó Steve.

"Creo que ya es hora de que leas *The Art of War* [El arte de la guerra]. En realidad hace mucho que has debido leerlo. Consigue la traducción de Samuel B. Griffith".

"Está bien, y de paso...", añadió Steve al ponerse de pie, "adivine quién es el nuevo vicepresidente de NetCom".

Zhao sonrió al ver que Steve todavía estaba molesto por la manera como NetCom se apoderó de la idea del conmutador. "Tu amigo Frank, claro", le dijo.

"Exactamente", respondió Steve con un tono algo amargado. "¡Otro que se va como alma que lleva el diablo!"

"No digas nada antes de tiempo", le advirtió Zhao.

"¿No fue usted quien me dijo lo rápido que puede derrumbarse un negocio cuando la base empieza a agrietarse?"

"Sí, fui yo", asintió Zhao. "El desafío es saber la diferencia entre las grietas en la base y las peladuras en la superficie. ¿Estás seguro de cuál de las dos cosas le pasa a Delmore?"

Steve puso cara triste. "Todavía no. Pero no importa lo que yo piense. Con el tiempo sabremos qué piensan los mercados".

14 La rentabilidad con liderazgo local

25 de enero. "Hola, Steve, ¿cómo estás?", le preguntó Zhao, cortés pero con algo de reserva.

"Muy, muy bien", dijo Steve, y de hecho parecía más contento que en las últimas semanas.

"Entonces vamos a empezar", dijo Zhao y, mientras Steve se sentaba, le preguntó: "¿Cuántos locales tiene Starbuck?"

"No tengo ni idea", admitió Steve.

"Adivina, entonces".

"¿Cuántos años tiene el negocio?"

"Iniciaron su modelo actual de negocios en 1987".

"¿Los cafés?

"Todo: los cafés, los puestos en los edificios de oficinas, los quioscos".

Steve empezó a calcular.

"Calcula en voz alta", le pidió Zhao.

"Bueno, vamos a ver. Llevan 14 años en el negocio. Tal vez con un promedio de 50 tiendas por año, 10 en los primeros, y ahora unos 100. Así que deben ser unos 1 500".

"No es un mal cálculo. El número de locales al final del año 2000 era 3 000, y ahora son 4 709 en todo el mundo".

Steve sonrió. "¿Qué? ¿Es usted... accionista?

"De hecho lo soy. Pero, y esto es más importante, soy un

estudioso de la compañía. Ahora dime, ¿cuál fue *el patrón* de crecimiento de los locales?"

"¿Qué quiere decir?"

"¿Esparcimiento por el país? ¿Regional? ¿Ciudad por ciudad?"

Steve reflexionó. "Regional", dijo, adivinando.

"Estás equivocado". Zhao tomó el bloc de papel y empezó a dibujar.

"Llenar la columna"

"Éstos son datos de su oferta pública inicial. Cada nivel en las columnas indica el año en que se abrieron los cafés. Mira cómo fue en Seattle, luego en Chicago y en Vancouver. Si cada ciudad tiene un número aproximado de cafés *posibles* y piensas en ese número como una columna, verás que han trabajado muy duro para llenar la columna de cada ciudad, dejando así muy poco margen de maniobra para la competencia.

"Avancemos ahora tres años. La estrategia sigue. Dime ahora,

¿cómo piensas tú que funcionan las ganancias para Starbuck comparadas con su principal competidora, por ejemplo?"

Zhao le arrancó la primera hoja al bloc y se lo pasó a Steve, que hizo una pausa y pensó un momento. Luego empezó a hablar y escribir al mismo tiempo. "Supongamos que tiene 40 locales mientras que la competencia tiene 10. En primer lugar, sus costos de compra de insumos serían considerablemente más bajos".

"¿Cuánto?", preguntó Zhao.

"Tal vez dos puntos porcentuales".

"¿Qué más?"

"Tendrían los cafés con más tráfico de personas".

"¿Y cuánto representaría eso?"

Steve se frotó una mejilla. "Hum, tal vez un 3% de las ventas. Los márgenes de incremento son muy altos".

"¿Alguna otra partida de gasto?"

"Sí. El enganche de personal, que siempre tiene costos fijos. O la publicidad, por ejemplo. Pero creo que sus costos son más bajos y su rendimiento más alto".

"¿Cuánto?"

"No sé. Tal vez un porcentaje de las ventas".

"Hasta ahora has llegado a una ventaja de unos seis puntos porcentuales. ¿Es todo?"

"Bueno, con 40 locales en una ciudad, están en todas partes. Es como tener 40 vallas publicitarias. Cientos de miles de dólares de propaganda sin costos adicionales".

"¿Entonces?"

"Ése puede ser otro punto porcentual en las ventas".

"¿Y qué pasa con la fijación de precios?"

"Creo que pueden ser más altos, debido al tráfico pesado de personas y a la mayor notoriedad del nombre".

"¿Cuánto?"

"Tal vez un 2 o 3%".

"¿Todo en el saldo total?"

"Más o menos".

"¿Y el total es...?"

"Entre un 9 y un 10%. De modo que la competencia puede no resistir, incluso si tiene ventas de un 10%".

"¿Y qué pasa en un caso de empate?"

"La posición relativa caería espectacularmente".

"¿Cuánto?"

"Tal vez unos márgenes de un 5% para ambos".

"¿Cuál es el impacto de esos cinco puntos porcentuales de margen perdidos?"

"Veo dos impactos. En primer lugar, reduce la tasa de crecimiento potencial".

"¿Por qué?"

"Menor rentabilidad. Múltiplos más bajos. Menor avalúo. Menos capital disponible para pagar el crecimiento".

"¿Y el segundo impacto?"

"Malos resultados a largo plazo".

"¿Por qué?"

"Un competidor viable. Un competidor que se anima a invertir y a participar en el juego. Pero el competidor que ni gana ni pierde no puede permitirse jugar, o no desea hacerlo".

"Está bien", aprobó Zhao. "Entendiste. Ahora cambiemos: ¿cuántos almacenes crees tú que tiene Wal-Mart?"

Steve había leído el dato hacía poco, pero no lo recordaba.

"Un cálculo".

"¿Quinientos?"

"¿Sólo 10 por estado?"

"¿Mil?"

"Sigue".

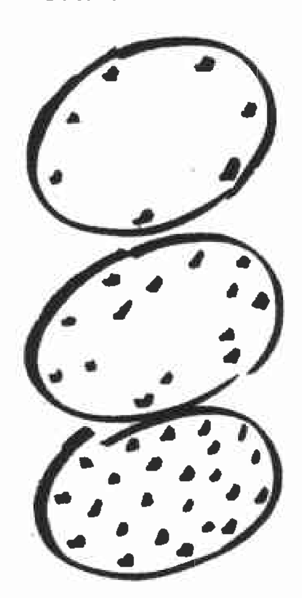
"¿Dos mil?"

"En el año 2000 tenía 3 000, ahora tiene más de 5 000. ¿Cuál crees tú que fue la pauta de crecimiento?"

"¿Ciudad por ciudad?"

"Casi, pero fue condado a condado. Y así fue como funcionó" — y mientras hablaba, Zhao dibujó tres círculos. Y dibujó puntos al interior y siguiendo los bordes, hasta llenar el tercero.

Saturar el círculo



"Starbuck llenó la columna dentro de cada ciudad. Wal-Mart saturó el círculo en cada condado. Fue casi la misma idea, pero ¿qué diferencia tuvo?"

Steve siguió el mismo curso lógico que había usado para Starbuck. Pero después de unos momentos, Zhao resumió: "Teniendo en cuenta todo, como seis puntos porcentuales en el sal-

do total de Wal-Mart. ¿Y qué tan terco crees tú que fue Walton en ceñirse a este modelo de rentabilidad?"

"Muy terco, creo".

"Sencillo, ¿no es cierto?"

"Realmente, sí", dijo Steve maravillado.

"¿Entonces por qué lo hace tan poca gente?"

"¿Otra paradoja de la rentabilidad? ¿Otro caso de personas que se niegan a ver o a actuar con base en lo obvio?"

"Exactamente", dijo Zhao, "y hay una cosa más".

"¿De qué se trata?"

"Esta estrategia fue como un fenómeno natural, como un desastre natural para la competencia. Fue como un tornado enorme que se formó en el noroeste de Arkansas, y al cual se le podía medir la velocidad. El tsunami Wal-Mart se dirigía hacia Harford a una velocidad de 70 millas por año. El modelo más rentable con la mayor tasa de crecimiento, que cubría territorio en círculos concéntricos a un promedio de 70 millas por año".

"Así que desde el punto de vista de los almacenes de descuento como Ames o Bradlee's fue como piedras contra cáscaras de huevo".

Zhao sonrió, al ver que Steve había leído *El arte de la guerra*. "Precisamente", dijo.

"¿Los márgenes de esas otras dos cadenas serían de un 2 o 3%?

"Sí, y eso *antes* de que la llegada de Wal-Mart deprimiera los niveles de precios".

"...Llevándolas por debajo del punto en que apenas cubrían sus gastos".

"Claro, pero ahora dime, ¿qué tan lejos hubiera podido llegar Wal-Mart sin el liderazgo local que fue base de su rentabilidad?"

"Eso hubiera sido una década después", se atrevió a decir Steve.

"No, *nunca* hubiera podido llegar donde llegó. No hubiera podido generar los fondos para apoyar la expansión".

Steve pensó en las implicaciones para compañías como Ames. Un negocio regional que nunca logró salir de su zona por no tener las suficientes ganancias. "Entonces la mayor parte de las compañías con liderazgo local se quedaron atascadas en la mitad".

"Más o menos".

"Una situación muy aburridora".

"Sí, y también con muy baja rentabilidad".

"Esto no me parece nada complicado", recalcó Steve.

"Tú crees eso", dijo Zhao.

¿Se trataba de una pregunta o de una afirmación? Steve no se dio cuenta.

"Por ahora", siguió diciendo Zhao, "tienes dos libros por leer. Léelos, y después dime qué tan complejo es ese asunto".

"Es un trato. ¿Cuáles son?"

"*Made in America* [Hecho en los Estados Unidos] de Sam Walton y *Pour your heart into it* [Vuelque en él su corazón], por Howard Schultz, de Starbuck. Que no lean los minoristas estos libros por lo menos tres veces al año es un completo misterio para mí".

"Pero ya leí el de de Walton. ¡Dos veces!", dijo Steve en son de protesta.

"Ya sé. Léelo ahora por tercera vez, con un propósito diferente. Para comprender cómo funciona el liderazgo local, cómo se construye, qué valor tiene".

Steve suspiró. "¿Algo más?"

"No. A duras penas vas a poder leer estos dos. Pero si no lo haces, habremos perdido esta hora. Y una última reflexión: no los leas para divertirte, aunque ambos sean divertidos; léelos para aprender. De hecho, imagínate —imagínate seriamente, por más de cinco minutos— que tú estás manejando un modelo típico de negocios en una empresa de Rentabilidad con liderazgo local. Y dime qué cambios harías basado en el análisis del conocimiento que destilan estos dos libros".

"Está bien".

"Ya terminamos. Te veo la semana entrante a la misma hora, y trae la lista de los cambios que le hayas hecho a tu negocio localizado. Sólo una página, por favor. Ah, y a propósito, ¿cuál es la última noticia sobre Delmore Supply?"

Steve ya estaba de salida, pero se detuvo, se tocó la nariz con el índice, y sonrió como un gato que se acaba de comer el canario. "Estamos construyendo una pirámide", dijo.

"¿Sin excepciones?"

"En líneas de productos seleccionados. Filtros de aire acondicionado, aislamientos, puertas mosquiteras. En cada área esperamos tener productos de tres niveles. Estamos diseñando muestrarios especiales de marketing. El entrenamiento de los distribuidores debe empezar el mes entrante. Para marzo, todo debe estar en marcha. La gente de marketing está verdaderamente mentalizada. Es la primera vez en una década que tenemos un plan de crecimiento de verdad. Si hacemos las cosas bien, las ventas de los productos de punta se deben triplicar el año entrante. Y si *eso* pasa, la rentabilidad de la división debe doblarse, de un 4 a un 8%. Yo tengo los dedos cruzados", y respaldó la frase cruzándolos.

"¿Estás seguro de que todo el equipo está embarcado en el concepto Pirámide?", le preguntó Zhao.

Steve pareció un poco intrigado. "Claro, eso creo. ¿Por qué?"

"Recuerda nuestra conversación sobre la gasolina a propósito de las pirámides. Si la van a hacer, tienen que hacerla bien. De lo contrario, al consumidor se le complica la selección, sin ofrecerle ningún beneficio claro".

Steve se calmó. "Yo creo que la estamos haciendo bien. Vamos a hacer una gran promoción de nuestros productos de punta. Empaques verdes y dorados, sello de aprobación de la Eco Foundation, 300 000 folletos de obsequio de consejos para ahorro de energía del consumidor; no se ha olvidado un solo detalle. El consumidor va a tener cantidades de razones para comprar los productos buenos, créeme". Miró su reloj y dijo: "Caramba, tengo que correr, voy a almorzar con un amigo en el norte. Chao".

Al salir Steve, Zhao cerró la puerta. Se quedó parado un momento, pensando. Luego volvió al escritorio y abrió y prendió su computador portátil. En un momento entró a *delmoresupply.com*. Mientras ojeaba el catálogo en línea de materiales de construcción, escribía rápidamente en el bloc de papel, y anotaba nombres de productos, datos sobre precios, especificaciones, tamaños y estilos… *¿Sabrán realmente lo que significa construir un producto pirámide?*, se preguntó. *Y si saben, ¿tendrán la autodisciplina para lograrlo?*

15 La rentabilidad por escala de transacciones

1° de febrero. Steve estaba a punto de irritarse. Llevaba veinte minutos discutiendo con Zhao la Rentabilidad por escala de transacciones. Sus ventajas eran obvias a primera vista. Steve podía entender que las grandes transacciones implicaban mayores ganancias, y que mientras más grande el negocio, más lentamente aumentaba el costo que los ingresos por unidad. También podía ver que este modelo era aplicable a cualquier firma de corretaje, cualquier compañía de transporte, pero —"¿Y qué?"—, dijo involuntariamente. "¿De qué me *sirve* eso?"

Zhao lo miró fijamente. ¿Debía responderle? Pero llegó por fin a un punto medio: "¿Cómo responderías tú a tu propia pregunta?"

"No *hay* una respuesta", insistió Steve. "Lo que hay es una distribución de productos que depende del azar, del flujo de negocios disponibles. Uno toma lo que puede conseguir... lo más que se pueda".

"Eso es lo que se dice cualquier vendedor frente a cada cliente", dijo Zhao, algo desdeñoso. "Tiene que conseguir los ingresos, sin importar lo poco rentables que sean. Y eso es cierto... hasta que uno cambia las reglas, hasta que uno cambia el sistema. Entonces el problema es ése: ¿Cómo se puede cambiar el sistema?"

"Pero uno no puede lograr las grandes transacciones simplemente porque lo desea".

"Eso es cierto. Pero, ¿cómo llegas a ellas?"

"No sé", dijo Steve, y se deprimió una vez más. Pensó en ello. No se le ocurrió nada. Hizo garabatos en su bloc. Escribió ejemplos de negocios: finca raíz, banca de inversión, aviación comercial. Después se le ocurrió otro. "Esto también funciona en la publicidad, ¿no es cierto?"

"Por supuesto. Piensa en una campaña de publicidad como una especie de gran transacción. Sólo que es mayor el tiempo de ejecución".

Más silencio. Zhao tenía muchas ganas de decir algo, pero se controló.

"Pero espere un segundo", dijo Steve, por fin. "Acabo de decir que todo el mundo trata de conseguir todos los negocios que pueda, sin que importe su rentabilidad".

Zhao se concentró más en Steve, pero siguió sin decir nada. Steve prosiguió: "Pero tal vez uno tiene que tomar riesgos para enfocar los negocios grandes. Rechazar las cuentas pequeñas para concentrarse en las grandes".

"Sí, tomar riesgos es un elemento. ¿Cuáles son los demás?"

"La habilidad. La persistencia".

"¿Qué más?"

Steve pensó un poco más. "Hacer contactos".

"¿Y...?"

"Y... y... y...". Steve seguía reflexionando. Estaba a punto de darse por vencido. Miró a Zhao, que estaba haciendo unos dibujos que parecían cerditos con alas en la libreta de teléfonos.

Steve se acordó de su amiga Deborah. Habían estudiado juntos en la universidad. Después ella consiguió un trabajo en un

banco de inversión regional, y fue en esa época que le hizo a Steve un comentario que le quedó sonando.

"Yo fui parte", le había dicho, "del equipo que consiguió el negocio del Forrester Bank. Esa transacción fue un gran trabajo, trabajamos día y noche tres semanas. El equipo era fabuloso. Yo tenía montones de ideas estupendas sobre lo que íbamos a hacer después. Pero tan pronto cerraron el trato, los jefes —de ambas compañías— se fueron de vacaciones. Como yo parecía una estrella con futuro, me dieron un trabajo fantástico con el Boston Edison. Después de dormir bien durante una semana, me concentré totalmente en la misión de Boston Edison, porque teníamos una fecha límite. ¿Sabes algo? Para ganar, hay que concentrarse".

¿Concentrarse? Claro. ¿Pero en qué?, pensó Steve.

Lentamente, volvió al presente. Zhao seguía haciendo garabatos. Ahora estaba pintando puentes, puentes sobre ríos, sobre abismos, entre edificios, sobre caminos. Steve se quedó mirándolos, fascinado.

De pronto, Zhao alzó la vista. Tenía una expresión que le dijo: *No vayas a preguntar nada.* "¿Ya estás listo para seguir?"

"Están los elementos del riesgo, la habilidad, el cultivo de relaciones, y..."

"¿Y...?"

"El síndrome de la puerta abierta".

"¿El síndrome de la puerta abierta?"

"Sí, uno trabaja para abrir una puerta hacia una oportunidad que importa, y al llegar el momento, no la atraviesa".

"¿Miedo al éxito?"

"No puedo explicarlo. Pero es algo que sucede". Steve le contó a Zhao la experiencia de Deborah. "Yo sospecho que, aunque uno no lo crea, eso no fue una excepción".

Zhao soltó una carcajada. "¿Una excepción? Te cuento que yo he visto pasar eso mil veces. Tu amiga era muy poco estratégica, ¿no es cierto?"

"Sí, increíblemente miope. Pero la compañía para la cual trabajaba era peor".

"Asombroso".

"Sí, por supuesto".

"No, no es eso lo que quiero decir".

"Entonces, ¿qué es?"

"Lo que es asombroso es lo claro que lo vemos en *los demás*".

Steve captó la entonación. "Lo que quiere decir es que nos debemos preguntar con qué frecuencia *nosotros* actuamos de esa manera".

Zhao asintió. "Los gerentes japoneses tienen un dicho: 'Cuando apuntes un dedo hacia alguien, no olvides que tres dedos apuntan hacia ti'".

"Entonces usted cree que yo he hecho lo mismo".

"No tengo ni idea. Sólo quiero que pensemos sobre los últimos doce meses. ¿Por cuántas puertas abiertas crees que no has pasado en nuestras clases?"

"Oiga, espere un momento, ésa es *mi* metáfora", dijo Steve en son de protesta, pero riéndose.

"Y es muy buena", dijo Zhao, haciendo una leve venia.

Steve reflexionó unos momentos. Pasaron varios minutos. Reinó de nuevo el silencio, salvo por el tictac del reloj de pared de Zhao y el ligero tecleo de Frances, que trabajaba afuera en el computador.

"Me acuerdo por lo menos de dos veces", dijo por fin Steve, como si estuviera confesándose.

"Entonces, olvida la historia de Deborah. Piensa en las tuyas. ¿Por qué sucedieron?"

"Porque se presentó algo nuevo. Fue como en el caso de Deborah. Actué como la trucha arco iris".

"¿La trucha arco iris?"

"Sí, por estar la atracción irresistible del señuelo brillante de algo que se presentó de pronto. A las truchas las atraen los señuelos brillantes, y muerden el anzuelo. Nosotros somos lo mismo. Psicológicamente es un momento fascinante, una zona de locura temporal. Perdemos todo el sentido de interés propio, de la estrategia, de la cosa verdaderamente inteligente que se debe hacer. Es como entrar en un campo electromagnético que inutiliza tu compás".

"Me gusta la imagen del señuelo", lo interrumpió Zhao. "Me recuerda la vieja historia de la línea en la arena".

"¿Cómo es?"

"Un general chino dijo una vez: 'Voy a trazar una línea en la arena, y mi enemigo no podrá pasarla'".

"¿Por qué? ¿Por la distracción?"

"En parte, pero el principio básico es mucho más amplio. Es sobre el control de la mente".

"Así como el señuelo ejerce un control casi absoluto sobre nuestro comportamiento".

"Sobre nuestra manera de pensar", lo corrigió Zhao. "El comportamiento la sigue".

"Eso fue lo que me pasó a mí", se lamentó Steve.

"Eso es cosa del pasado", dijo Zhao, agitando una mano. "El asunto es: ¿Cuántas veces crees que te va a pasar eso durante los *próximos* doce meses?"

Steve se sonrió de oreja a oreja. "Le entiendo, tal vez caiga dos o tres veces, *por lo menos*".

"Entonces, ahí es donde está la ganancia. No te concentres en Deborah, no te concentres en todas las puertas que ya dejaste de pasar. Concéntrate en las tres próximas. Mejor aún, concéntrate en *la próxima*".

Steve quedó abrumado. La sencillez completa. La completa imposibilidad de hacerlo. Le dieron ganas de cambiar el tono de la conversación. "¿Y qué tal un contraejemplo?", preguntó.

"Mi amiga Alice, la agente de finca raíz".

"Hábleme de ella".

"Luchó muchos años, sobreviviendo con las migajas del negocio. A mi esposa y a mí nos vendió las tres casas que tenemos. Era honesta y tenía buenas intenciones. Pero, como la mayor parte de sus colegas, cubría mucho terreno y ganaba poco".

"¿Y qué pasó?"

"Hoy en día vende sólo 6 o 7 casas por año. Pero sucede que son casas de un millón de dólares. Con una comisión del 6%, son 400 000 dólares de comisión, de los cuales ella recibe la mitad. Nada mal".

"¿Cómo logró hacerlo?"

"Yo le dije", afirmó Zhao sonriendo.

"¿Le dijo la manera de hacerlo?"

"No, le dije dónde estaba y siempre estará realmente la rentabilidad. Ella descubrió el resto".

"¿Qué hizo para conseguir las grandes ventas?"

"Se fijó en los potenciales compradores con un millón de dólares. Se preguntó: '¿Cómo quieren estas personas que se las trate?' Ella no exageró. Fue discreta. Pero nunca dejaba de verlas. Les daba datos. Seguía sus necesidades. Trabajó con su base de

datos y su agenda. Notó el tratamiento chapucero que los otros agentes les daban a los clientes, y les ofreció un tratamiento distinto. No era tan agresiva como sus colegas, y eso le costó algunas ventas al principio. Pero hizo que lograra muchas ventas después. Ventas mucho más grandes".

"¿Cuánto tiempo le llevó?"

Zhao entendió la intención de la pregunta. "Como siete años".

"Eso es mucho tiempo".

"En realidad no".

"Tal vez tengamos un concepto diferente del tiempo", dijo Steve, pensando en *Los sueños de Einstein.*

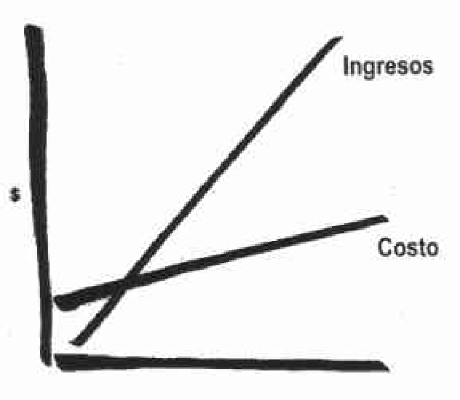
Zhao se encogió de hombros.

"Es una paradoja", dijo Steve.

"¿De qué manera?"

"Las grandes transacciones sólo se consiguen con grandes relaciones".

Zhao tomó el bloc de papel amarillo, ayudando así a Steve para que no tuviera que decir nada más. El diagrama que dibujó era sencillo, de sólo cuatro líneas. Debajo añadió una ecuación sencilla: Grandes transacciones = relaciones.



Escala de la transacción

Arrancó la hoja y se la dio a Steve.

"Por hoy, acabamos. Nos vemos la semana entrante".

"¿Algo para leer?"

"Esta semana no. Pasa un poco de tiempo extra revisando las cosas o sólo pensando. Te lo has ganado".

Steve asintió. "De golpe, incluso, voy a ver una película o a jugar a los dardos. No he podido volver a hacer eso desde que estamos trabajando juntos... y desde que Delmore empezó a ir cuesta abajo".

"He visto que va a vender su negocio de telecomunicaciones".

Steve se encogió de hombros. "Pues sí, ¿por qué no? La base de clientes vale algo y también la fábrica. Y sólo Dios sabe la falta que nos hace un poco de efectivo". Agitó la cabeza y agregó: "De dónde vaya a sacar efectivo el año entrante es otro asunto".

"No eres el único que está trabajando en eso, ¿lo sabes?"

"A veces me temo que sí".

16 Rentabilidad por posición en la cadena de valor

12 de febrero. Cuando Steve llegó a la oficina, Zhao ya lo estaba esperando, al parecer garabateando en su bloc de papel amarillo.

"Hola, Steve. Entra, siéntate. Tengo algo que mostrarte".

Resultó que Zhao no estaba para nada garabateando. Lo que había hecho era el boceto de un paisaje panorámico con montañas, ríos, valles, bosques y llanos. Entre los bosques y las cataratas había unas pocas señales de presencia humana: un puente allí, un camino allá, un grupo de casitas.

Mientras Steve examinaba el dibujo, Zhao le dijo: "A menudo pienso en ésta frase de Sun Tzu: 'Quien ocupa el paso de una montaña fácilmente puede librar una batalla contra mil hombres'. Así como unos momentos son más decisivos que otros, así también ciertos lugares son más importantes que otros".

Zhao empezó a indicarle diferentes puntos del dibujo. "Algunos lugares", siguió diciendo, "son mucho más decisivos que otros. Las alturas. El paso de un río. Un canal — piensa en el de Gibraltar, en el de Suez, en el Bósforo.

"Lo que es válido en la geografía es válido en los negocios. Hay sitios en los paisajes y sitios en la cadena de valor, que son diez veces más valiosos que otros en cuanto a rentabilidad, poder y control. Estos sitios especiales son los puntos de control del panorama de los negocios.

"Cuando ocurren terremotos, temblores, inundaciones y otros desastres naturales, la posición de esos lugares especiales cambia, haciendo que unos se vuelvan vulnerables y otros valiosos.

"Piensa en los ejemplos de Rentabilidad por Posición en la Cadena de Valor que conozcas, casos en que haya una distribución del poder en extremo desigual en la cadena de valor, con una enorme concentración de poder y rentabilidad en un solo lugar".

"Bueno, los obvios son Intel y Microsoft", dijo Steve.

"Bien. Las ganancias en el negocio de los computadores personales casi no existen, pero las dos compañías que nombraste lograron capturar un valor enorme en cuanto proveedores de la industria. ¿Algunas otras?"

Steve mordió el lápiz que tenía en la mano y pensó un par de minutos. "¿Nike?"

Ése también es un buen ejemplo. Todo el poder se concentra en manos de quien comercializa y diseña. ¿Algunos otros?"

Steve pensó un poco más. "¿Estas posiciones siempre son preexistentes, o se pueden crear?"

"¿Qué piensas tú?"

"Yo creo que se pueden crear".

"¿Tienes algún ejemplo en mente?"

"¿Qué tal lo que hizo Ovitz en los años 80 y a principios de los 90?"

"Vas bien. Ovitz cambió el esquema de negocios básico de una manera que redistribuyó el poder y las ganancias en Hollywood. ¿Pero, se te ocurren otros ejemplos de Rentabilidad por posición en la cadena de valor?"

Steve se concentró, pero no logró recordar otros ejemplos.

"Piensa en los negocios de los minoristas o de los editores",

le sugirió Zhao. "¿Preferirías ser un proveedor de Wal-Mart? ¿Te gustaría estar en los zapatos de Tom Clancy o en los de su editor?"

"Eso es fácil. Preferiría ser Wal-Mart. O también Home Depot o Toys R Us. Pero en cuanto a la edición, preferiría ser Tom Clancy o Stephen King".

Guardaron silencio un minuto, y luego Steve le lanzó esta pregunta a Zhao: "¿Hay algunos ejemplos de puntos de control preexistentes?"

"Buena pregunta. Ésa es tu tarea esta semana".

"Está bien", dijo Steve, y la anotó. "¿Algo más?"

"Sí. Uno: puntos de control preexistentes. Dos: los cambios más radicales de los puntos de control. Tres: nuevos puntos de control que tú creas que se vayan a formar en el curso de los dos próximos años".

"¿Puedo tratar de hacer la tarea ahora?"

"Claro, empieza".

"Primera pregunta: *no* hay puntos de control preexistentes. Todos son condicionales, dependiendo de las circunstancias".

"Ése es un punto interesante. ¿Qué clase de circunstancias?"

"El valor agregado relativo o, mejor, la trayectoria del valor agregado relativo".

"¿Por ejemplo?"

"Microsoft e Intel contra los fabricantes de computadores personales. O Wal-Mart contra sus proveedores".

"¿Qué otras circunstancias?"

"La creación de escasez. O ver el cuello de botella, y apoderarse de él".

"¿Alguna otra?"

Steve pensó un solo momento. "La conexión con el cliente".

"¿Y eso qué quiere decir?"

"Quiere decir la mejor o peor conexión que tengan los actores en la cadena de valor". Steve empezaba a sentirse casi presumido.

"Pero entonces, ¿cómo se da la rentabilidad?"

De nuevo hizo una pausa muy corta. "Lo predecible", respondió rápidamente.

"¿Lo predecible?", le preguntó Zhao.

"Sí. La compañía que es dueña del punto de control marca el ritmo. Su plan comercial define el futuro. Los demás reaccionan, pero siempre un paso atrás".

Zhao estaba asombrado. La fórmula estaba incompleta, pero daba en el blanco.

Steve siguió diciendo: "Segunda pregunta: los cambios radicales. Puedo ver tres puntos donde ha habido un cambio de control de un sistema integrado a especialistas que controlan la acción: la informática, los zapatos deportivos y Hollywood.

"Finalmente, la tercera pregunta: nuevos puntos de control. Sobre esto sí tendré que pensar un poco", dijo Steve sonriendo, y se echó hacia atrás con aspecto de estar muy satisfecho.

Zhao se sintió un poco aliviado de ver que a Steve por fin se le había acabado la cuerda. "Está bien", le dijo, "piensa en ello, dame los tres ejemplos la semana entrante y explícame la razón. Y además cuánto tiempo crees que van a durar".

"¿Algo para leer?"

"Sí. Lee *The Computerless Computer Company* [La compañía de computadores sin computadores]. Es el mejor artículo que ha publicado la *Harvard Business Review* desde que existe. Es sobre muchas cosas: sobre cómo cambian las reglas, sobre los cambios de los puntos de control. Léelo tres veces, cada vez en un día. No

vas a querer hacerlo, pero ensáyalo. Escribe los puntos clave después de la primera lectura, hazlo de nuevo en una hoja separada, después de la segunda lectura, y otra vez después de la última. Compara luego tus notas. Eso es todo.

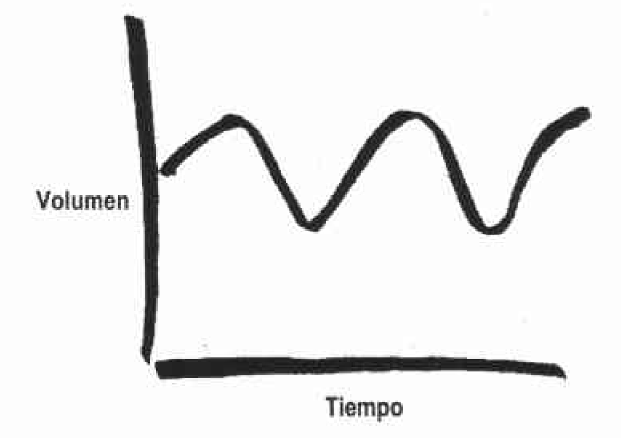
"Por hoy acabamos. La semana entrante es de vacaciones, por el Día del Presidente. Mi esposa quiere pescar conmigo un par de días en Hilton Head. Nos vemos entonces en dos semanas".

17 La rentabilidad cíclica

22 de febrero. Al entrar Steve en la oficina, Zhao tomó su bloc de papel amarillo. "¿Cuáles de las empresas de Delmore son cíclicas?", le preguntó.

"Muchas", le respondió Steve. "Los materiales de construcción. Los productos químicos. El papel. Los plásticos. Incluso los repuestos aeronáuticos. Es uno de los grandes problemas contra los cuales hemos estado luchando. ¿Cómo diablos no quebramos durante los descensos? ¿Y después cómo nos activamos lo suficientemente rápido para sacar ventaja de los aumentos de la demanda?"

"Ésta es la visión que tiene la mayor parte de la gente sobre las industrias cíclicas", afirmó Zhao, y trazó dos líneas y una tercera ondulada.

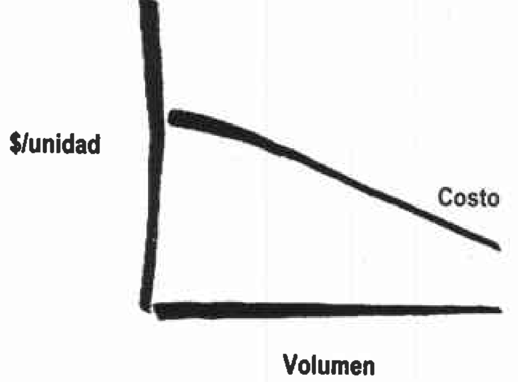


"Por desgracia, es una imagen equivocada", continuó diciendo Zhao. "Enfoca el volumen y oculta la relación entre el ciclo y la rentabilidad. Cambiemos eso".

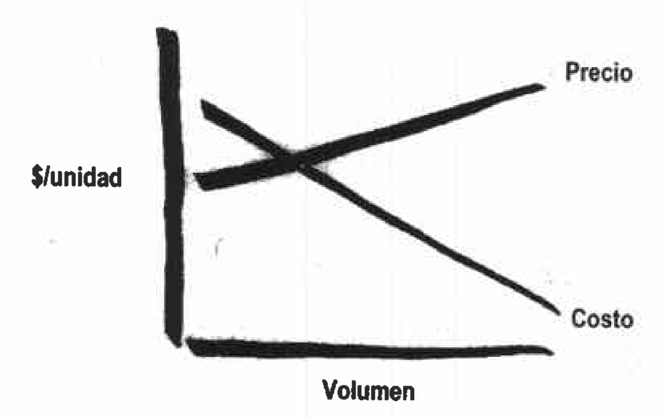
Zhao hizo una pausa. Steve había aprendido a divertirse con los silencios de Zhao. *Usa el silencio de la manera como un compositor usa las pausas*, pensó. *En sus silencios no deja nada al azar, no hay nada accidental.*

"Empecemos con esto", resumió Zhao. "¿Qué pasa con el costo cuando la utilización se incrementa?"

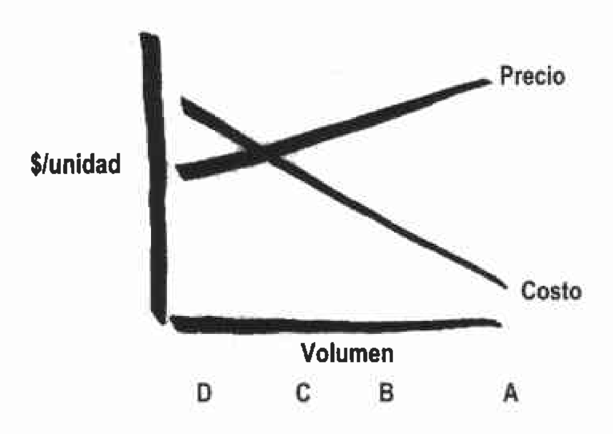
Steve estaba a punto de responder cuando Zhao se adelantó: "No, sólo dibújalo", le dijo y le pasó el bloc.



Steve hizo otro dibujo.



"Bien". Zhao tomó el estilógrafo y añadió cuatro letras al dibujo de Steve.



"¿Qué pasa en D?", preguntó Zhao.

"Pierdes dinero".

"¿En C?"

"Ni ganas ni pierdes".

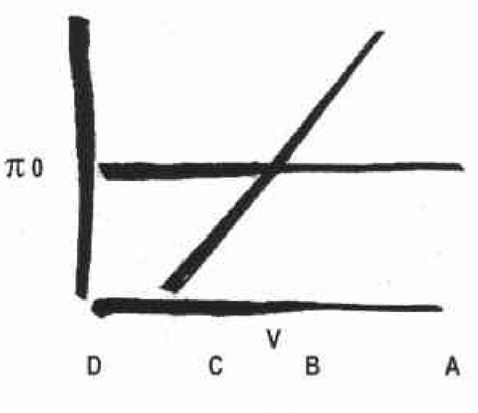
"¿En B?"

"Ganas dinero".

"¿Y en A?"

Steve soltó una risita. "Ganas una escandalosa cantidad de dinero".

"Está bien. Pero ahora, ¿cuál es la relación entre la rentabilidad y la utilización?"



Steve tomó el estilógrafo, pasó la página, y dibujó de nuevo. Cuatro líneas y cuatro letras.

"Bien. Ahora piensa en una gran compañía con rentabilidad cíclica".

"Hum... ¿Toyota?"

"Bien pensado. ¿Cómo lo hace?"

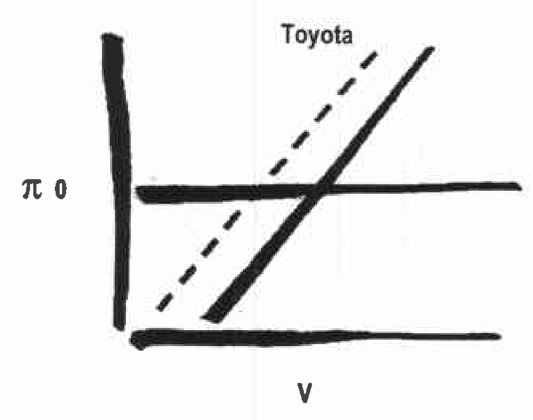
Steve reflexionó. Recordó un artículo sobre Toyota en *The Wall Street Journal.* "¿Haciendo que descienda el punto de equilibrio?"

"Por supuesto. ¿Pero cómo?"

"Reducen los costos, sobre todo los costos fijos".

"Diste en el clavo. Haz un dibujo".

Después de pensar un momento, Steve sólo le añadió una línea punteada al dibujo anterior.



"Otra vez acertaste. ¿Pero qué se proponen con eso?"

"Cuando los demás pierden plata, ellos ni ganan ni pierden. Cuando los demás están en un punto de equilibrio, Toyota tiene ganancias. Está permanentemente adelante".

"Buena explicación. Esto ayuda a explicar la cantidad de dinero que han reunido".

"¿Cuánto será?", se preguntó Steve en voz alta.

"Adivina", lo instó Zhao a contestar.

"¿Diez mil millones de dólares?"

"Más".

"¿Quince mil millones?"

"Todavía más. La última vez que miré, a fines de 2001, eran 16 mil millones", dijo Zhao, y cambió de tema. "Bueno, eso es Toyota. ¿Qué otra compañía maneja tremendamente bien la rentabilidad cíclica?"

Steve frunció el ceño y miró la mesa fijamente. "No sé".

"Universal Chemicals", dijo con énfasis Zhao. "Yo trabajé ahí una vez con un tipo que se llamaba Scott. Él fue quien me explicó la magia de la fijación de precios. Se necesitan datos sobre la capacidad y la actividad de los clientes, fuera de una tremenda confianza. Con base en eso, subes los precios durante un par de trimestres, y luego los bajas. Aquí tienes, Steve", le dijo, pasándole el bloc. "Hazme un dibujo".

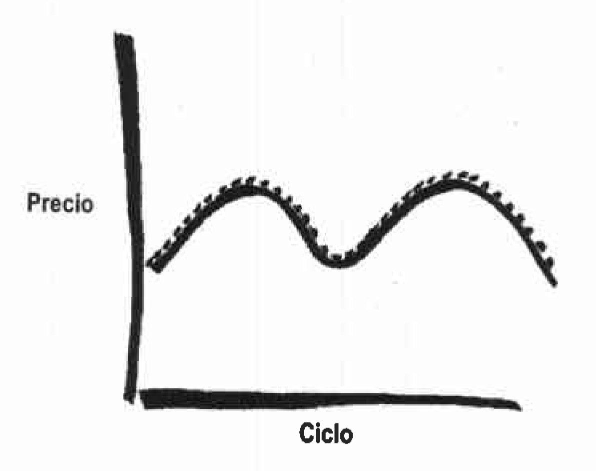
Steve trazó unas líneas.

"Te equivocaste", dijo Zhao, agitando la cabeza.

Steve pasó la hoja y volvió a dibujar.

"Te equivocaste otra vez". Zhao dibujó en otra hoja un gráfico con una línea ondulada oscura. "El precio en el mercado", dijo, y luego añadió una línea punteada, tan pegada a la línea sólida que casi la tocaba. "Esa diminuta ventaja y esa pequeña diferencia en el rezago significa una enorme, enorme, ganancia en dólares. El asunto aquí no es la producción, es el arbitraje".

"No tenía ni idea de que fuera tan sencillo", dijo Steve, asombrado. Pensó en su amigo Jerry, vicepresidente asistente de DelChem. Siempre se quejaba de que perdían dinero por los cambios del mercado. Durante los últimos cinco años, DelChem



había tenido tres de bonanza y dos años de déficits, con pérdidas de dos cifras. Nadie podía adivinar cómo sería el año entrante. Dos o tres años seguidos de pérdidas podía ayudar a hundir a Delmore.

"Tan sencillo, y tan difícil al mismo tiempo", le respondió Zhao. "Scott se retiró de Universal Chemicals hace dos años. Lo llamaban 'Mr. Money'. En la compañía había por lo menos una docena de ases en fijación de precios, pero él estaba en otro nivel. Era totalmente bien informado, totalmente audaz, completamente brillante. Le dieron un reloj de oro macizo. Han debido darle un Cadillac de oro por los centenares de millones de rentabilidad que llegó a crear en los últimos veinte años, tanto en los ciclos de baja como en los de alza. Pero sobre todo durante los últimos cinco años".

"¿Por qué durante los últimos cinco?"

"Scott sabía que se iba a jubilar. Y sabía que la fijación de precios se iba a volver más importante y más difícil. Vivía buscando buenos estudiantes en toda la compañía. Los encontró, los reclutó y movió fichas por todas partes para que fijaran precios con destreza. Ninguno es tan bueno como él. Pero, y él te puede

decir, colectivamente son mucho, mucho mejores. Su legado vale mil millones de dólares.

"La verdad es que la rentabilidad es extraña. Unas pocas personas son increíblemente importantes: los vendedores, quienes fijan los precios, los gestores de proyectos, los inventores. De hecho, mientras uno más piensa en la rentabilidad, más ve cómo ésta depende de unos pocos talentos claves de una empresa. Los descubridores de moléculas, como Jimmy Black. Los brillantes gerentes de proyectos en compañías como MITRE, Merck o Boeing, que mantienen en marcha y sin parar, a lo largo de los años, proyectos increíblemente complejos, como si fueran trenes de carga fuera de control. Los tres brillantes redactores publicitarios en una agencia. Los dos diseñadores geniales sepultados en las entrañas del grupo de ingeniería de Chrysler. Los magos que impulsan el 70% de la nueva creación comercial de una firma de abogados.

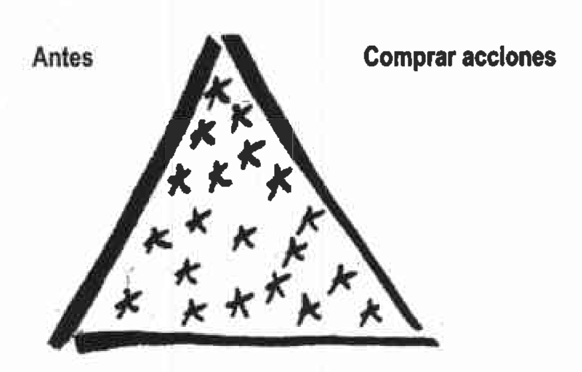
"La rentabilidad funciona por vías altamente definibles, y en muchos casos los verdaderos catalizadores, los motores que hacen que sucedan las cosas correctas, son un puñado de actores en una empresa.

"Ésta es otra manera de mirar las cosas: imagínate una compañía de productos químicos de diez mil millones de dólares con veinte talentos claves en fijación de precios y selección de proyectos.

"Ahora imagina la misma compañía con los mismos diez millones de ingresos. Sólo que ahora, por una reestructuración, por una reingeniería, o por la simple mala gestión del talento, se ha ido la mayor parte de los hacedores de dinero. La comparación entre el panorama previo y el futuro puede ser una imagen verdaderamente aterradora".

Zhao tomó el bloc, dibujó una pirámide y la llenó con vein-

te estrellas pequeñas. "Éstas representan los talentos claves", dijo, y le puso de título: "Antes".



Y debajo dibujó otra pirámide, de la cual la mayor parte del talento había emigrado.



Steve sacó su bolígrafo. Frente a "Antes", escribió "Comprar acciones"; frente a "Después", "Vender al descubierto". Zhao y Steve intercambiaron sonrisas.

Zhao no pudo dejar de preguntarle: "¿Cuál de las dos pirámides corresponde a Delmore, hoy?"

Steve pensó un momento, y luego alargó la mano y sacó un marcador rojo de la caja de lápices en el escritorio. "Estamos así", dijo, indicando la ilustración de "Después", pero no olvide que me tienen a *mí* trabajando ahí".Y con el marcador rojo hizo una estrella más en medio de la pirámide.

"Esperemos que eso cambie las cosas", dijo Zhao con una risita. "¿Y qué pasó con tu pirámide de materiales de construcción? ¿Todavía está formándose?"

"Ya casi va a empezar a funcionar", asintió Steve. "Por lo menos eso creo".

"¿Tienes alguna duda?", le preguntó Zhao con suavidad.

Steve vaciló. "No estoy seguro de que haya visto la última versión de los materiales de marketing. Pero los que vi hace un par de semanas me parecieron un poco… no sé...

"¿No da en el blanco?"

"Tal vez. La promoción de los productos de alto precio es sin duda agresiva. Pero la de los de bajo precio, la de los productos aislantes, me pareció ordinaria y de mal gusto. Me temo que en eso no hayan acertado. ¿No es cierto que es importante preservar la solidez de los productos de bajo precio, para que los competidores no puedan apoderarse del mercado?"

"Ésa es la idea, Steve".

"Hay una gran oferta de productos de construcción sin marca que están listos para robarse el mercado si nosotros no tenemos cuidado, cosas hechas para y con la marca de las grandes cadenas de ferretería, por ejemplo".

"Hum, puede que se hayan equivocado en los cálculos".

"Eso es lo que yo me temo. ¿Tiene alguna sugerencia?"

"¿Tienes los datos sobre los clientes para apoyar tus puntos?"

"Creo que sí".

"Entonces ve y sostiene tu idea. Con el apoyo de Cathy, claro".

La lección había terminado. Zhao había completado sus puntos del día.

"¿Alguna tarea de lectura?"

"Por supuesto. Ya es hora de que aprendas algo sobre Warren Buffett. Puedes creer que lo comprendes, por lo que hayas leído en las explicaciones amarillistas de la televisión o de la revista *Money*, pero tal vez no lo entiendas. Sus propios ensayos son muy interesantes, pero no son fáciles de encontrar, a no ser que seas accionista de Berkshire Hathaway, que los publica en sus informes anuales. Así que la mejor manera de empezar es con el mejor libro que se ha escrito sobre él: *Of Permanent Value* [De valor permanente], de Andrew Kilpatrick. Pero no te detengas ahí. Haz un esfuerzo por conseguir los informes anuales de Berkshire, y lee los ensayos de Buffet.

"Eso es mucha lectura".

"Por supuesto", dijo Zhao con brusquedad y sin disculpas. Después bajó de tono: "Pero tómate dos semanas. Valdrá la pena".

"Está bien, nos vemos en dos semanas".

Y así terminó la clase.

18 La rentabilidad posventas

8 de marzo. "La lectura fue absolutamente fantástica", fue el saludo de Steve. "Y los ensayos de Buffet no son difíciles de conseguir. Todos están en la página web de Berkshire Hathaway".

"Bien", fue lo único que dijo Zhao, sonriendo por dentro.

Steve esperaba una respuesta más entusiasta. Se llevó un chasco.

No hubo mayor ceremonia para empezar la clase. De inmediato Zhao empezó a bombardearlo con preguntas.

"¿La sensibilidad del comprador ante los precios es constante? ¿O es la misma cada vez que hace una compra?"

"No, no creo", dijo Steve por reflejo. "Supongo que sí, pero no estoy seguro".

"¿Varía un poco o mucho?"

"Creo que por lo menos cambia un poco".

"¿Por qué no me das unos cuantos ejemplos? Digamos una taza de café, un televisor, un viaje en avión o un automóvil".

Ahora sí era fácil. "Muy poca para una taza de café. Ésa es la base de todo el negocio de Starbuck. La gente paga hasta 2 o 3 dólares por una taza, aunque el costo marginal sea de 10 centavos.

"Con una televisión es diferente", siguió diciendo Steve. "La gente se fija más en el precio. Incluso van de un almacén a otro para ahorrarse veinte o treinta dólares y tener la satisfacción de haber conseguido el precio más bajo.

"Con los viajes en avión, las personas son más sensibles. Buscan los billetes con rebaja. Hacen las reservaciones con semanas de anticipación".

"¿Qué es lo que pasa ahí?", le preguntó Zhao.

"Los precios de los billetes son muy altos, dan miedo, y todo el mundo sabe que si uno insiste bastante puede conseguir una buena rebaja. A veces uno se puede ahorrar hasta 100 o 200 dólares".

"Así que hay una gran variabilidad en los billetes de avión *y* en el mercado".

"Sí".

"¿Y qué pasa con los automóviles?"

"En el caso de éstos la sensibilidad es enorme. Salvo el de finca raíz, es el mercado más costoso. También con una gran variabilidad. Hasta los tímidos y los que detestan regatear dejan atrás sus tendencias naturales cuando van a comprar un automóvil".

"¿A no ser que...?"

"¿A no ser qué?"

"¿Cuándo acepta el comprador de un automóvil el precio de venta?"

Steve pensó por un momento. Recordó de pronto a un amigo rico que compró un Ford Expedition cuando este modelo estaba en la cresta de la popularidad. Tuvo que esperar dos meses hasta que el modelo estuvo disponible. "Pagan por el automóvil si realmente quieren comprar ese automóvil específico, *y* si tienen que esperar por él".

"Entonces, ¿cuáles son los principios generales que funcionan en esto?"

"La sensibilidad es muy alta cuando los precios son altos, hay gran variabilidad y muchas opciones", dijo Steve de inmediato.

"¿Y a la inversa?"

"La sensibilidad es mucho menor cuando los precios y la variabilidad son bajos, y hay pocas opciones".

Zhao se inclinó un poco. "Gracias. Acabas de describir la base de las grandes ganancias en el modelo de Rentabilidad posventas. Hay muchas industrias donde la acción empieza con una alta visibilidad y precios altos. Computadores, automóviles, copiadoras, equipo industrial.

"La transacción de compra se hace en la zona de máxima sensibilidad del comprador hacia los precios. El comprador tratará de hacer todo lo posible para conseguir el precio más bajo. Su empeño, su energía, su entusiasmo por buscar la ganga donde sea deprime los precios y la rentabilidad.

"Pero entonces pasa una cosa extraña. La transacción inicial crea una nueva situación, una necesidad de elementos adicionales que no existía antes de la compra. Uno no necesitaba un contrato de servicios antes de comprar el ascensor, o el computador, o la camioneta. Uno no necesitaba los repuestos o los accesorios.

"Pero después sí los necesitas. Se ha creado un completo y nuevo minimercado, originado por la venta inicial.

"Piensa ahora en las características de este minimercado. Son cosas que tienes que tener, y su precio es una décima o centésima parte de lo que fue la venta inicial. Tiene características mucho mejores que la venta inicial".

"¿No es ésta otra variación del modelo de Rentabilidad por base instalada?", indagó Steve.

"¿Lo es?"

"A mí me parece".

"Hay similaridades", manifestó Zhao, "pero ¿quién gana con el modelo de base instalada?"

"Los fabricantes del producto, por supuesto".

"Correcto. ¿Pero quién gana con la venta de la póliza de seguros del automóvil o del software para un computador o con el plan de mantenimiento de cualquier electrodoméstico?"

"Diferentes actores: la compañía de seguros y el agente, el fabricante de software, el minorista de electrodomésticos".

"Ése es el punto", asintió Zhao.

"Entonces, ¿por qué los vendedores de los equipos no ganan en las cosas adicionales?"

"Buenísima pregunta. A mí esto me parece una de las eternas paradojas de los negocios. Los vendedores de equipos caros invierten el capital, asumen todos los riesgos —que son enormes—, sufren las pérdidas y las cancelaciones, y después dejan que otra persona capture un negocio predecible, con menor sensibilidad hacia los precios, mayores márgenes de rentabilidad, ingresos recurrentes y la oportunidad de crear una relación continua con el cliente, porque la frecuencia de compras es diez veces mayor que la ocasión única de la compra inicial.

"No entiendo entonces por qué los tipos de los computadores dejan que otros vendan la memoria complementaria, o por qué los de los automóviles permiten que otros vendan los seguros y la garantía a largo plazo, y así sucesivamente".

"Entiendo", dijo Steve. "Hay una falla fundamental en el diseño de *su* negocio, una esfera de acción incompleta, se podría decir. Y esto le da a otros enormes oportunidades de ganancias y de relaciones con los clientes".

"¿Qué deberían hacer en lugar de eso?"

Steve hizo una pausa, y siguió pensando. "Deben ampliar su campo de acción para tener un dominio completo de los artículos posventa. También deben adaptar esos elementos al producto

original, de manera que el cliente tenga una razón imperiosa para comprarles los artículos y los servicios complementarios".

Zhao le hizo a Steve un leve gesto de aprobación con el pulgar. "Tienes razón".

"Deben trabajar duro", continuó Steve, "para convertir su modelo de rentabilidad posventa en uno de rentabilidad por base instalada".

"¿Y mientras tanto?"

"Mientras tanto, hay enormes oportunidades de ganancias para todos nosotros".

"¿Cómo puede ser eso?"

"¿La psicología?", intentó adivinar Steve, después de vacilar un poco.

"¿Qué más puede ser?"

"Todo el atractivo y el prestigio del negocio se asocia con quien tenga la mayor cuota del mercado, con quien venda más unidades de los artículos más costosos".

"¿Y...?"

Steve se calló de nuevo. Visualizó rápidamente varias situaciones que había analizado con Zhao. Pasaron rápidamente como un montaje de trozos de películas. Sentía que tenían un hilo que pasaba por todas, hasta que finalmente lo vio.

"¡Es un modelo comercial *completamente* diferente!", exclamó. "Se necesitan diferentes habilidades, diferentes personas, diferentes sistemas, diferentes bases de datos. También hay menos satisfacción psicológica, menos atractivo y menos visibilidad, en comparación con el negocio de equipos originales. Como cuando alguien dice: 'Hoy vendí diez pólizas de seguros de automóviles'. ¡Qué gran negocio! u 'Hoy vendí diez contratos de mantenimiento de ascensores'. ¡Otro gran negocio! Por

esas cosas a uno no lo sacan en el periódico ni se gana un viaje a Hawai".

"No, pero eso sí, ganas mucho".

"Entonces hay que crear una empresa y un sistema distintos y separados, y después inventarse la manera de conectarlo de manera positiva a la empresa matriz".

"Eso parece muy complicado", anotó Zhao.

"Por lo menos es lo bastante complicado como para entender por qué es que no lo hacen con más frecuencia".

"Muy bien", dijo Zhao. "Pero me has hablado de dos causas para que eso no suceda con más frecuencia. ¿Hay más razones?"

Steve se quedó sin ideas. Tal vez se le había acabado la energía mental.

Zhao esperó con paciencia. Pero cuando vio que no iba a pasar nada pronto, le preguntó: "¿Cuántas personas en la empresa original —fabricantes de autos, de computadores, de copiadoras, etc.— son responsables por la rentabilidad o están motivados por ella?"

Steve retomó el hilo y visualizó rápidamente las empresas de Delmore. Pensó en las divisiones de repuestos de automóviles y aeronáutica, de químicos farmacéuticos, de herramientas. "Muy pocas, tal vez sólo media docena".

"Tienes toda la razón. Ahora, imagínate que haya *cientos* de personas cuya bonificaciones dependan del monto de las ganancias".

"Habría una increíble presión para salvar los obstáculos para la creación del modelo de rentabilidad posventa".

"¿Y qué pasa con los actores que no trabajan con los fabricantes originales de equipos, pero que se concentran en los artículos de posventa? ¿Qué clase de empresas son ellos?"

"Bueno, muchos de ellos son empresarios independientes, compañías privadas, etcétera".

"¿Y cómo es su comprensión y su enfoque de la rentabilidad?"

"Muy claros y muy profundos. De modo que cuando la pasión por la rentabilidad choca contra la indiferencia por ella, las consecuencias son previsibles. Es como piedras contra cáscaras de huevo".

"Más o menos".

Steve estaba tomando notas a toda velocidad, tratando de captar la esencia del diálogo. Al callar Zhao, siguió escribiendo. Pasó un minuto, luego dos, cinco. Steve llenó con notas una página, la pasó, y luego llenó otra. De pronto, se dio cuenta de que la mayor parte eran cosas que él había dicho. Muchas eran ideas para las divisiones de Delmore y algunas nada tenían que ver con la lección del día. Las últimas que escribió, todas en letras mayúsculas, eran éstas: *DIVISIÓN AERONÁUTICA — PROYECTO PARA SELLAMIENTO DE LA CABINA — ¿HACERSE CARGO DE LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD DE LAS AEROLÍNEAS? — SOLUCIONES PARA LOS CLIENTES — ¿ESTÁNDAR DE FACTO?*

Tuvo la sensación de haber hecho un gran avance. Pero no dijo nada. Guardó las notas en el morral para mirarlas después. Levantó la mirada. Zhao, muy calmado, lo estaba mirando, con una leve sonrisa en los labios.

"¿Algo para leer esta semana?", preguntó Steve.

"Otros dos libros". Esperó a oír el gruñido de Steve, pero éste no dijo nada, así que siguió diciendo: "El primero es *Paradigms* [Paradigmas]. Es sobre cómo cambian las realidades cuando cambia la mentalidad de las personas. El segundo es *Profit Patterns*

[Patrones de rentabilidad]. Aplica casi la misma idea a los modelos de rentabilidad. Tómate dos semanas para que puedas leerlos bien".

Steve anotó los títulos. "¿Alguna otra tarea?"

"Claro. Tráeme cinco ejemplos muy buenos de empresas con rentabilidad posventas. Y a propósito, está bien si le haces preguntas a amigos tuyos. A mí no me importa. Lo único es que les tienes que explicar para qué lo estás preguntando".

Ya de salida, Steve se detuvo en la puerta y miró a Zhao. "Esos ejemplos de empresas pueden ser muy buenas inversiones si son públicas, ¿no es cierto?"

Zhao lo miró de reojo. Ya estaba agachado escribiendo en su bloc de notas. *Ya lo picó el mosquito de Buffet*, pensó. Vaciló, sin decidir si debía guardar silencio, asentir con la cabeza, sonreír enigmático, o responder.

"Steve, pensé que nunca me ibas a preguntar. Sólo asegúrate de investigar bien el asunto, antes de decidir algo".

"Claro, claro".

"Te lo digo en serio".

Algo en el tono de Zhao le caló a Steve.

"Recuerda", añadió Zhao, hay toneladas de dinero perdidas en alguna parte en la zona entre la gran idea y la aplicación brillante. Lo que cuenta es la aplicación brillante. Y una cosa más...".

"¿Qué?"

"Si vas a invertir, habla con los clientes. Esto es tan importante para los inversionistas como para los gerentes. Es algo que nunca se hace bien".

"¿Por qué pasa eso?"

"Por dos razones. La primera es que la gente hace las pre-

guntas equivocadas. Al hablar se preguntan: '¿Qué es lo que necesito saber?'"

"¿Qué deben preguntarse entonces?"

"Lo que deben preguntarse es: '¿Qué cosa me da miedo descubrir?' Es decir, las cosas que nos dicen que nuestro plan de inversión es anticuado, o que nuestra gran idea no es tan brillante como pensábamos. Para escuchar esas cosas hay que ser muy valiente.

"La segunda razón es la percepción. No vemos las cosas como *son*, las vemos como *somos*. No olvides eso cuando leas *Paradigmas*. Lo próxima vez dime si esto también vale para ti. Nos vemos dentro de dos semanas, Steve".

19 La rentabilidad con nuevos productos

22 de marzo. Steve estaba sentado en su silla de siempre esperando a Zhao, que ese día, cosa extraña en él, estaba retrasado. Steve estaba inquieto y no dejaba de tamborilear con los dedos en el escritorio.

Pero Zhao no estaba retrasado. Estaba de pie detrás de un archivador al otro lado del vestíbulo, y miraba la oficina por la puerta que estaba a medio abrir. Se dio cuenta de que Steve era presa de unos nervios que lo vapuleaban como una tormenta a un bote en un lago.

No es una buena manera de empezar una clase difícil, pensó.

Cuando Zhao entró sin hacer ruido a la oficina, Steve estaba parado frente a la ventana, mirando la Estatua de la Libertad en la distancia y pasándose los dedos por el pelo. Zhao se acercó y, para calmarlo, le puso una mano en el hombro. Steve se sobresaltó, dio un giro brusco y miró a Zhao fijamente.

"Cuéntame qué pasa...", le dijo Zhao.

"¿Sobre...?" Se detuvo. Se dio cuenta de que no podía esconderle nada a Zhao, pero lo que le surgió fue un chiste. "Usted es como uno de esos médicos chinos que saben la historia clínica de uno con sólo tomarle el pulso".

"Cuéntame", insistió Zhao.

Steve suspiró. "Fue la propuesta que presenté ayer. Fue en

una reunión de trabajo con los técnicos de repuestos aeronáuticos. Ellos estaban preparando un programa para la seguridad de las cabinas y evitar el acceso de terroristas o de otros intrusos. Nosotros queríamos proponerles una idea para convertir ese programa en la base de un nuevo negocio. Les propusimos que Delmore creara un sistema completo, unificado, de seguridad para la aerolíneas: verificación de equipajes, compartimentos para pasajeros, puntos de control en los aeropuertos, todas las medidas, en fin, para una completa seguridad. Cathy y yo lanzamos la idea muy rápido, y yo estaba manejando la presentación.

"Pensé que los tenía en mis manos, pero metí la pata. Las últimas dos preguntas me tomaron de sorpresa. No supe qué decir. Me fui por las ramas. Cuando acabé, me di cuenta de que no los había convencido. Cathy intervino para ayudarme, pero ella no había tenido tiempo para estudiar los detalles y tampoco pudo responderles bien las preguntas. Fue algo verdaderamente patético. ¡La cara que pusieron!", exclamó con tristeza.

Zhao lo animó con la cabeza y le dijo: "Esas cosas pasan, Steve. ¿Has tenido tiempo de volver a pensar en las preguntas?"

"Ésa es la parte más frustrante de todo esto. Estaba pensando en ellas en el metro cuando venía para acá, y vi muy claro cuáles han debido ser mis respuestas. Fue algo muy rápido; en ese momento me parecieron obvias. Algo ridículo todo".

Carraspeó, lleno de disgusto consigo mismo.

Veinte años antes, Zhao se habría dejado llevar por la angustia de Steve y habría desperdiciado la hora de clase. Se sentó frente a Steve, sacó varias hojas en blanco de un cajón del escritorio y se las pasó.

"Escribe las dos últimas preguntas que te hicieron ayer".

Era una frase curiosa, pronunciada de manera extraña. No era ni una orden ni una sugerencia.

Steve no podía protestar, así que las escribió apoyando con fuerza el bolígrafo. Zhao las miró.

"Ahora escribe tus respuestas del metro. Tienes media hora. Volveré cuando se cumpla el plazo".

Steve empezó a escribir rápidamente. Zhao se quitó el reloj y lo puso en el escritorio frente a Steve. Salió de la oficina sin hacer ruido. Eran las 8:35.

A las nueve en punto volvió con una sonrisa de oreja a oreja. "Se acabó el tiempo", dijo. Llevaba una bandeja con dos rosquillas, dos vasos de jugo de naranja y una cafetera.

Steve dejó de escribir. "Me quedó muy bien", dijo, indicando las tres hojas repletas con su escritura apretada.

"Con frecuencia", dijo Zhao, "hay que pensar dieciocho horas antes de empezar a escribir. Dame eso, voy a leerlo y te voy a enviar un *e-mail* con mis comentarios".

"Gracias. Yo creo que puedo usar esas respuestas para escribir un memorando y enviárselo a la gente de aeronáutica mañana por la mañana. Algo así como: 'Hemos hecho algunas investigaciones adicionales sobre los problemas que plantearon, y hemos descubierto que...'. A lo mejor puedo darle la vuelta a todo el asunto".

"Tal vez sí puedes", manifestó positivamente Zhao. "Mientras tanto, toma una rosquilla".

Steve estaba muerto de hambre y el exorcismo de Zhao le había aclarado las cosas completamente. Acercó el plato y el jugo, y los ordenó frente a él, esperando.

Zhao mordió su rosquilla, y sólo entonces procedió Steve.

Después de quitarse una migaja de la barbilla, Zhao empezó con sus preguntas. "Bueno, ¿qué otros ejemplos de rentabilidad posventa encontraste?"

A Steve casi se le había olvidado la tarea. Sacó una hoja doblada de su chaqueta y la extendió frente a Zhao.

Zhao le echó una mirada a la hoja arrugada y dijo: "¿Sabías que Bach envolvía su almuerzo con sus partituras? Eso demuestra que la actitud correcta te puede llevar muy lejos".

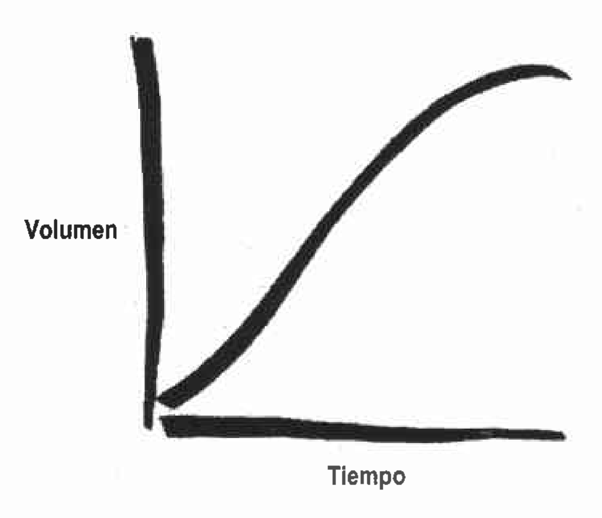
Había cinco puntos escritos en la hoja. Zhao la miró fijo y arrugó la frente, intrigado por las tres últimas. Las dos primeras eran claras, incluso obvias. Las últimas tres eran problemáticas. Una era definitivamente incorrecta. Se decepcionó, pero no dejó ver la menor seña de ello en su cara. No era el momento para presionar a Steve. Dobló la hoja y se la metió en el bolsillo de la camisa. "Gracias por acordarte de hacer la tarea en una semana de mucho trabajo", le dijo.

Steve se sorprendió. No esperaba que le diera las gracias por algo que se suponía tenía que hacer, pero se sintió halagado.

"Nos queda poco tiempo", anotó Zhao. "Con el *e-mail* que te voy a mandar sobre el proyecto de aeronáutica, te voy a calificar esta lista".

"Nuestro modelo de hoy es difícil: la Rentabilidad con nuevos productos. La gente siempre la confunde con la Rentabilidad por tiempo o la Rentabilidad con productos especializados. Ésta es la imagen". Zhao dibujó tres líneas, una vertical, una horizontal y una en forma de S".

"La explosión de ganancias se produce abajo, durante los días de bonanza. Los márgenes de rentabilidad son altos y el volumen sube como un cohete. Multiplica estos dos factores y te da un



creciente mar de rentabilidad. Es lo opuesto de una zona de no rentabilidad: una zona de superrentabilidad.

"La rentabilidad con nuevos productos depende por completo de la psicología. La gente se engolosina tanto con los nuevos productos durante las bonanzas que se niega a ver lo que va a pasar en tres años o lo que va a suceder en el otro lado de la parábola".

"¿La parábola? Yo pensé que estábamos hablando sobre una curva en forma de S".

"Sí, así es, pero piensa en su primera derivada".

"¿Su primera derivada?" Steve no entendía nada.

"La curva en S te describe el volumen. Pero piensa en la curva que describe la rentabilidad total de la industria. Dibújala".

Steve se desconcertó. Se quedó sin ideas. Por un momento se sintió como transportado al salón de la reunión del día anterior.

"No te preocupes por eso ahora. Más bien escucha. Hace treinta años trabajaba en una compañía de químicos electrónicos. Me enviaron a Singapur para entrevistar a sus clientes allá. Un

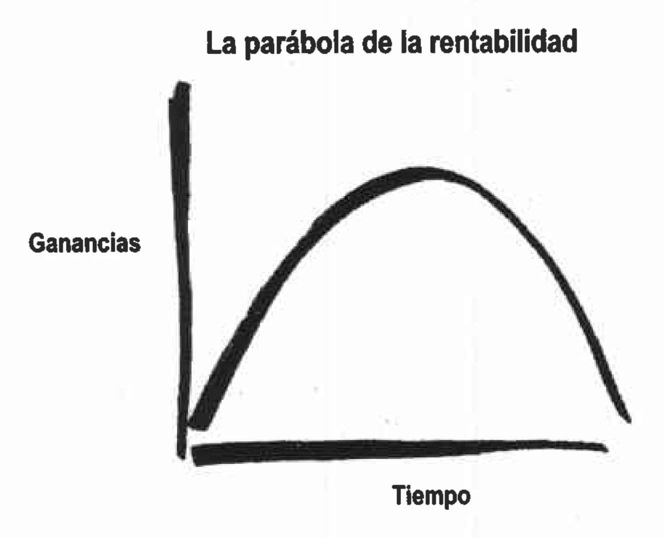
gerente de marketing, George Hawkins, era mi anfitrión. Una noche, en una cena espectacular, George se tomó unos tragos y, algo alegre, se puso a pontificar sobre uno de sus temas favoritos: la curva de marketing".

"¿La curva de marketing? Nunca había oído hablar de eso".

"Nadie. George le había puesto un nombre completamente equivocado. Pero con sus tragos, nadie pudo convencerlo de que le cambiara el nombre a su invento. Hizo sólo tres líneas para dibujarla en una servilleta".

Zhao tomó un lápiz y trazó tres líneas rápidas en su bloc amarillo. "Pero no voy a usar el título de George, sino el correcto". Lo escribió en mayúsculas sobre el dibujo: La parábola de la rentabilidad.

La parábola de la rentabilidad



"George sostenía que ésta era una verdad universal, y que la gente perdía muchísimo dinero porque no creía en ese principio y más bien escogía trabajar en contra. Su fórmula era increíblemente sencilla: 'Las ganancias totales de los actores en un mercado ascienden, llegan a un tope y después bajan a cero'.

"Tenía razón en decir que la mayor parte de la gente no creía en eso. Yo era uno de los incrédulos. De inmediato rechacé la idea. Era demasiado pesimista, demasiado irremediable, demasiado *sombría*. Seguí negándola y sin examinarla honestamente durante diez años.

"Pero tampoco me la podía sacar de la cabeza. Volvía una y otra vez. Especialmente cuando desarrollé un sentido, una intuición de las secuencias en gran escala".

"¿Como cuáles?", preguntó Steve

"Como los radios, los televisores, las videograbadoras, los *walkman*. Como los computadores de escritorio, los portátiles, los servidores. Como los carros sedán, las camionetas, los vehículos utilitarios. Como los telefaxes, las impresoras y las copiadoras. La historia de cada uno de estos productos parecía sugerir que la curva de George era correcta".

Mientras Zhao hablaba, Steve lo escuchaba muy atento, pero de pronto lo distrajo una idea sobre la primera serie. Los radios, los televisores, las videograbadoras, los *walkmans*... le trajeron a la memoria una historia que había estudiado en octubre sobre los primeros años de la televisión en color, sobre los cientos de competidores cuyo número rápidamente descendió a diez. "¿Puedo añadir algo?", preguntó, mientras acercaba el bloc de papel.

"Por favor".

Steve tomó un lápiz y escribió tres frases en el diagrama de Zhao. A la izquierda escribió "Bonanza"; arriba, "Pico"; y a la derecha, en la curva descendente de la parábola, "Zona de no rentabilidad".

Zhao sonrió. "Ya entendiste. ¿Qué más?"

"El gran problema", dijo Steve, concentrado, "está a la izquierda, en la curva ascendente, durante la bonanza. Cuando a

uno lo arrastra esa psicología hacia la zona donde los fabricantes débiles tienen ganancias porque la demanda es muy fuerte, es imposible pensar claramente en un manejo estratégico. Además, todo el mundo en una compañía está tan ocupado fabricando el producto, que no le queda ni un minuto para ver y manejar el panorama total".

"Precisamente".

"¿Cuál era el sistema de George para manejar esto?"

"Ah, no estoy seguro de que te pueda contar todo lo que hacía. George era increíblemente grosero y directo; de hecho, casi indecente. Démosle el beneficio de la duda, y digamos que era un determinista".

"Pero, según él, ¿qué se debía hacer?"

"Bueno, su regla número uno era admitir la realidad, admitir que la parábola era una realidad, que lo que él decía iba a pasar. Él creía que éste era de lejos el paso más duro. Era tan duro como hacer que un joven de veinticinco años admitiera que algún día iba a ser viejo, artrítico, olvidadizo, calvo y, recalcaba George, impotente".

Steve, incómodo, hizo un gesto de disgusto.

"Tienes razón, así era George. *Siempre* trataba de hacer que las personas se sintieran incómodas. Creía que les hacía bien".

"Cuando uno ya admitía eso, podía empezar a actuar y manejar la parábola estratégicamente, para lo cual había que seguir dos reglas sencillas. Invertir más de la cuenta, *un tercio más,* en el lado izquierdo de la parábola, y menos de la cuenta, *un tercio menos,* en el derecho.

"Durante la curva ascendente hay que concentrarse, por encima de todo lo demás, en la conquista de la mentalidad de los clientes. El cliente debe verlo a uno como el líder de la nueva

categoría. Hay que comercializar el producto intensamente. Hay que mostrarlo en todas partes. Hay que construir fábricas y subcontratar tan rápido como se pueda.

"Y empezar a sopesar las cosas que te puedan dar pistas de que te estás acercando a la cima de la montaña. Las tasas de crecimiento anuales y trimestrales. Los índices de atracción y de aburrimiento de los clientes".

"¿Con qué objetivo?"

"Con el de dar reverso a la relación inversión-producción, más o menos un año antes de llegar al tope. No para salirse del mercado —ten esto en cuenta—, sino para manejar el negocio con el fin de aumentar al máximo del flujo de efectivo y de reducir el perfil de riesgo al otro lado de la parábola.

"George empezaba por construir fábricas flexibles, no especializadas sino con la capacidad de adaptarse a una futura capacidad. Se dedicaba a buscar todas las oportunidades que pudiera para venderles las fábricas especiales a empresas que entraban tarde al negocio. Con la venta de esas fábricas, pensaba que actuaba como un empleado modelo, que evitaba un innecesario aumento de la capacidad instalada y retrasaba entre nueve meses y un año el inevitable punto de sobreproducción en el ciclo, ayudando así a mantener los precios más firmes de lo que serían sin su intervención.

"Lo más importante es que George quería estar en una gran posición en el momento en que las cosas empezaran a deteriorarse. Podía reducir la publicidad, porque ya todo el mundo conocía el producto gracias a sus esfuerzos de marketing persuasivo. Podía tener menos capacidad de la que realmente necesitaba. Podía atender a los buenos clientes —siempre hay algunos— y rechazar a los malos. Y lo principal: estaría buscando con afán la próxima

ola, porque siempre quería ser el primero y el más importante en ella".

"¿Entonces George mantenía altos sus márgenes de rentabilidad mientras los demás se desplomaban?"

"Exactamente".

"George pudo haber sido grosero, pero era muy inteligente", comentó Steve.

"No necesariamente. Lo que pasó es que a él le fue mal un par de veces, aprendió y se convirtió en el mejor exponente de la Rentabilidad con nuevos productos que yo conozca. Y todavía está al timón".

"Pensé que había dicho que trabajó con él hace treinta años".

Zhao se rió. "Así fue. Pero él tenía treinta y seis años. No ha cambiado, sólo que es treinta años más inteligente. Cuando se trata de manejar la parábola es completamente desapasionado. Cuando el mercado pone histérico a todo el resto de la gente, George parece hecho de hielo.

"También pasa una enorme cantidad de tiempo explorando el panorama, buscando señales tempranas de la inflexión de la parábola. Y conserva unos archivos maravillosos. Vive muy orgulloso de lo que hace. Las últimas dos veces, me mandó incluso gráficos que mostraban su desempeño comparado con el de la industria, como si fuera un administrador financiero comparándose con el índice Standard & Poor's 500".

"Tengo la *sensación* de que esto es muy diferente de la rentabilidad con productos especializados", anotó Steve.

"¿No es cierto?"

"Pero sí *se parece* a la rentabilidad por tiempo".

"Sí. ¿Pero son la misma cosa?"

"No sé".

"Piensa en ello. Tómate un descanso, y volvamos a hablar a las nueve y media para que me cuentes la diferencia entre estas tres primas hermanas: la Rentabilidad por tiempo, la Rentabilidad con nuevos productos y la Rentabilidad con productos especializados".

A las nueve y media, Zhao seguía en su silla, y Steve seguía dando grandes pasos frente a la ventana. Pero no estaba nervioso, ni inquieto, ni temeroso. Los grandes pasos se debían a la energía que tenía dentro. Comparado con lo que sentía hora y media antes, había recuperado casi toda su confianza en sí mismo.

Steve decidió que iba a actuar de manera diferente. Sin decir una palabra, se sentó, acercó el bloc amarillo, le dio vuelta, sacó un estilógrafo, le quitó la tapa, y afirmó la punta de la pluma, obligando a Zhao a esperar, a decir algo.

Zhao no mordió el anzuelo.

Caramba, se dijo Steve. Pero no alzó los ojos para cruzar miradas con Zhao. Se concentró en el bloc y se quedó así un rato. Luego empezó a escribir muy rápido.

Zhao lo observó, tratando de anticiparse a lo que Steve iba escribiendo. Descubrió que podía ver las palabras en su mente una fracción de segundo antes de que Steve las escribiera. No era que predijera, era que había captado la estructura.

	Rentabilidad por tiempo	**Rentabilidad con nuevos productos**	**Rentabilidad con productos especializados**
Ciclo	2 años	5 años	10 años
Habilidad	Velocidad	Cambio de recursos	Selección
Metáfora	Fórmula 1	*Surfing*	Sismografía
Lema	"Cuando veas al N° 2 por el espejo retrovisor, acelera".	"Deja *primero* la última ola, y agarra la siguiente de *primero*".	"Encuentra los campos petroleros más ricos — el lugar donde se cruzan la necesidad del cliente, la factibilidad técnica y la carencia de competencia".
Ejemplos	*chips*, productos electrónicos, instrumentos financieros	automóviles, copiadoras	químicos especializados, fármacos

Steve le puso la tapa al estilógrafo y miró de reojo el escritorio, no a Zhao. Ninguno dijo nada.

"Terminé", anunció Steve.

Steve tuvo ganas de sonreir, pero no lo hizo. Aspiró fuerte, se paró y miró a Zhao cara a cara.

"Te veo en dos semanas", le dijo Zhao. "Mi hija va a venir para las vacaciones de Pascua".

"Está bien", dijo Steve. "Eso me recuerda que antes de irme quería darle algo". Puso una lista muy pulcra y bien impresa en el escritorio. "Cuénteme si me faltó algo. Nos vemos el 5".

Zhao no pudo ver su sonrisa, pues Steve cerró la puerta. Levantó el papel, que decía:

Técnica rápida de aritmética (Monte Fuji)
Técnica de relectura (Walton)
Técnica de archivos (Brands)
Técnica de filtros de paradigmas (*Paradigmas*)
Técnica de carga frontal (Young)
Técnica de relectura con preguntas e intención (Walton, Schultz)

Zhao se rió entre dientes. De pronto tuvo una idea. Con sus dedos ágiles, empezó a doblar la lista, dándole vuelta para un lado y para el otro. En unos pocos momentos, hizo una linda águila en *origami*. La puso con cuidado en lo alto del estante. La próxima vez iba a poder mostrarle a Steve su técnica de *origami*.

20 Productividad con cuota relativa del mercado

5 de abril. Steve estaba emocionado. "Desde la última vez han pasado muchas cosas en Delmore", anunció.

"He visto un par de esas cosas en los medios", reconoció Zhao.

"Tal vez vio el anuncio de los sistemas de seguridad para los aviones", dijo Steve. "¿No fue algo extraordinario? El artículo de *The Wall Street Journal* fue el más completo. Fue la primera vez en varios años que Delmore Aeronautics ha estado en el primer lugar de la competencia. Me encantó el comentario del tipo de la Boeing... ¿Qué fue lo que dijo?"

"'Si Delmore puede seguir adelante con este ambicioso programa, no habrá ninguna razón para considerar otros sistemas de seguridad aeronáutica'", lo citó Zhao.

"¡Entonces, *sí* lo vio!", dijo Steve casi a gritos, visiblemente encantado. "Claro que el plan fue un trabajo conjunto con Boeing. Un clásico enfoque de 'Soluciones para el cliente'".

"Eso pensé", anotó Zhao. "Claro que su tono condicional dejó mucho pendiente".

"¿Se refiere a su frase '*si* Delmore puede seguir adelante...'? Sí, eso es importante. Pero, para ser honesto, eso no me preocupa demasiado. Creo que la clave es desarrollar el programa y el proceso. La tecnología misma no es tan complicada que digamos. Y

nuestra gente de aeronáutica es en realidad muy buena, siempre ha sido muy buena. El problema es que siempre ha operado con una mentalidad reactiva; se ha concentrado en hacer los repuestos aeronáuticos lo más baratos posible. Ahora tiene que pensar en diseñar sistemas completos en asociación con los fabricantes".

"Un poco como Johnson Controls", comentó Zhao.

"Sí, sólo que es en el negocio aeronáutico y no el de automóviles. De modo que ahora estamos tratando de seguir el modelo de Johnson. Vimos la manera como Johnson cambió de fabricar repuestos individuales a ensamblar conjuntos enteros — interior completo de las cabinas, desde tableros hasta el conjunto de asientos. La idea es que Delmore pueda hacer lo mismo en el negocio aeronáutico, empezando con los sistemas de seguridad".

"Si pueden tener tanta rentabilidad como Johnson Controls, lo habrán hecho muy bien".

"Sí, eso le daría un buen empujón al precio de las acciones".

"¿Y qué más está pasando? Dijiste que habían pasado muchas cosas en Delmore".

"Bueno... La otra noticia no es tan estimulante. Es sólo que Cathy me pidió que dirigiera un programa estratégico para el negocio del papel".

"No tan atractivo como el negocio aeronáutico...".

"De eso no hay duda. Crecimiento lento. Negocio de mercancías. Tecnología vieja. Competencia de precios. Parece un negocio imposible", Steve se rió. "Tal vez por eso me interesa. Si puedo presentar una gran idea para la división del papel, ¡voy a probar que *en realidad* soy un genio!"

"Oye, no tan rápido. Un paso a la vez, Steve".

Steve sonrió. "Lo que realmente quiere decir es que dos genios no caben en la misma habitación, ¿no es cierto?"

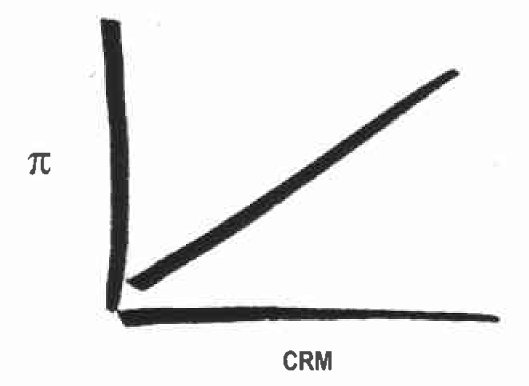
"Claro, ¡y menos en mi oficina...!" Y ambos se echaron a reír.

"Ésas son todas mis noticias", dijo Steve. "Pero, ¿qué pasa con la clase de hoy? Según mi cuenta, nos quedan cuatro modelos de rentabilidad más, ¿no es cierto? ¿Cuál es el de hoy?"

"La Rentabilidad con cuota relativa del mercado".

"¿La cuota relativa del mercado? Ésa es una frase conocida, ¿no es cierto?"

"Sí", estuvo de acuerdo Zhao, "pero hay más en ella de lo que la gente se da cuenta. Ya verás, Steve", empezó a explicarle, "que el descubrimiento de la cuota relativa del mercado fue como el descubrimiento de Newton de la gravedad. Explicaba tantas cosas. Predecía tantas otras...". Zhao trazó tres líneas, les puso nombres a la horizontal y la vertical, y le dio vuelta al bloc para que Steve lo viera. "Y todos los nuevos datos que se supieron en los años 70 lo reforzaron más".



"Lo más importante es que la cuota relativa del mercado era prescriptiva. Te decía lo que *debías* hacer. Cómo invertir para ganar. Cómo aumentar la ventaja. Si uno ensayaba y fracasaba, entonces cortaba las pérdidas, o se salía del negocio por completo.

"Se descubrió en los años 60, y la fórmula completa se resolvió a principios de los 70. Su práctica llegó a su máximo punto a principios de los 80, con Jack Welch, que fue su practicante más agresivo, más persistente, más despiadado y más reflexivo.

"Bruce Henderson es el menospreciado innovador de la disciplina — el Newton de la estrategia. Pero él se dedicó a la biología y al darwinismo, en vez de terminar lo que había empezado. Por eso Michael Porter lo eclipsó. Porter completó el resto de la estrategia y le dio a los gerentes métodos que podían usar.

"Pero todo el respaldo intelectual del sistema teórico era la cuota relativa del mercado. Como la gravedad, explicaba, funcionaba, se podía evaluar. Permitía hacer predicciones. No debe sorprender, entonces, que se convirtiera en la base de una estrategia clásica".

Zhao se detuvo. Se dio cuenta de que era el único que hablaba. Se estaban acercando al final del curso. Tenía que hacer que Steve hablara. "¿Por qué funcionaba la cuota relativa del mercado?", preguntó.

Silencio. Steve estaba pensando a toda máquina.

Zhao decidió ayudarlo. "¿Cuál era la *principal razón* para que funcionara?"

"La economía de escala en la fabricación", dijo después de reflexionar un poco más. "Ése es el factor principal para entender los costos en el período clásico".

"¿Qué más?"

"Bueno, relacionada, pero diferente, era la ventaja en las compras. Los actores más grandes podían pagar los precios más bajos".

"¿Y qué tan importante era eso? ¿Qué tan grande era el volumen de compras como porcentaje de los costos totales?"

Steve pensó en la pregunta. "Debía variar entre un 30% y un tope del 70%. Era entonces un factor muy importante".

Zhao asintió con la cabeza. "¿Y qué más?"

"Los actores más grandes tenían la ventaja del marketing y la publicidad. Tenían los medios para invertir más, y además el costo más bajo por unidad, es decir, el costo más bajo de marketing o de publicidad por unidad. Era una especie de economía de escala aplicada al marketing, no sólo a la fabricación".

"¿Eso era todo?"

Steve se estaba entusiasmando con el tema. "Los actores más grandes también podían tener los costos generales más bajos *por unidad* y los costos más bajos de investigación y desarrollo *por unidad*, porque podían extender el costo a volúmenes mayores que cualquier otro competidor".

Guardó silencio. Por el momento, no tenía nada más que decir.

"Entonces", le dijo Zhao, "es una aritmética muy sencilla: la aritmética de escala".

"Sí".

"¿Y eso era todo?"

"Creo que era la mayor parte", se atrevió a decir Steve.

"¿Hay algo más?"

Steve reflexionó un poco más. "¿Algo que vaya más allá de la aritmética?" Recordó algunos de los ejemplos clásicos de los ganadores con las cuotas relativas del mercado: General Motors, IBM, General Electric. "Bueno", dijo, "en lo referente a investigación y desarrollo no era sólo que extendieran el costo a más unidades. También tenía la ventaja de que atraían al mejor talento técnico de la industria. Todos querían trabajar con el líder, con la

compañía que tenía los mejores laboratorios, el mejor equipo, el presupuesto más alto. Se trataba de una espiral ascendente que se reforzaba a sí misma. El éxito traía más éxito".

"¿Y este efecto sólo funcionaba en investigación y desarrollo?"

"Ahora que pienso, no. El líder en la cuota relativa del mercado también era un poderoso imán que atraía al mejor talento administrativo. Todos los mejores gerentes querían trabajar con U.S. Steel, General Motors, la IBM o Sears".

"¿Y ahora?"

"Hoy quieren ir adonde hay un mayor crecimiento potencial del precio de las acciones".

"Está bien. Volvamos a la época clásica. Tú hablaste sobre la economía de escala en la fabricación, la capacidad de compra, los costos más bajos por unidad en la fabricación, los gastos generales y la investigación y el desarrollo. Y hablaste sobre el imán para el mejor talento en investigación y desarrollo y en la gerencia. ¿Algo más?"

Steve arrugó la frente. *¿Qué más podía haber? ¿No era suficiente lo que había dicho?*

"Espere un momento", dijo Steve abruptamente. "También tenían el mayor flujo de efectivo, de modo que no les quedaba difícil gastar más que sus rivales en las áreas donde importaba tener los mayores recursos".

"¿Y...?"

"Y...". Steve recordó de pronto una historia que había oído en la universidad sobre la volatilidad en las utilidades. En los años 70, la volatilidad en las utilidades de General Motors era la más baja, la de Ford era moderada y la de Chrysler era enorme. General Motors tenían una rentabilidad pequeña, Ford ni ganaba ni

perdía y Chrysler perdía toneladas de dinero. "¡El líder tenía la volatilidad más baja!"

"Correcto. ¿Y si hay algo más en el riesgo que sólo la volatilidad de las ganancias...?"

"El líder corría muchos menos riesgos. Podía planificar el mercado. Controlaba la iniciativa. Los demás reaccionaban. Era una gran posición en el campo de acción".

"¿Y quién tiene esa clase de posición ahora?"

"Bueno, depende. En algunas industrias, no es el tradicional líder en la cuota del mercado, sino el líder en la cadena de valor, el actor en la posición económica más fuerte en la parte más importante de la cadena de valor".

"Así es. ¿Alguien más?"

Steve reflexionó, pero sólo un momento. "El propietario del estándar de facto".

"Exactamente. Hoy en día, ésos son los actores que ejercen la clase de poder que detentaban los líderes en la cuota del mercado de la época clásica".

Steve estaba completamente fascinado. Nunca había llegado tan lejos al pensar en la cuota del mercado. "Entonces, la cuota relativa del mercado es importante, pero se trata es de las circunstancias y de la forma", dijo Steve.

"¿No le parece cierto?", preguntó Zhao.

"Sí, por supuesto. *Como* Newton", dijo Steve, escarbando su vaga memoria de la clase de ciencia en la universidad. "Las leyes clásicas de la física todavía funcionan, pero no son aplicables en todas partes igualmente. En la frontera, funcionan diferentes clases de fuerzas y diferentes reglas y ecuaciones".

"Exacto".

"De modo que el mundo es más complicado de lo que pensábamos...". Era una pregunta más que una afirmación.

Zhao asintió. "Lo siento", le dijo con una pequeña y pícara sonrisa.

"Y especialmente más complicado en las fronteras".

"Claro".

"¿Hay alguna fórmula conveniente, compacta, para las nuevas reglas?"

"Buena pregunta, Steve. La respuesta es: 'No, todavía no'. Estamos en un período de transición. Por eso tenemos que aprender tantos modelos de rentabilidad con la claridad suficiente para saber cómo aplicarlos productivamente.

"La regla de Newton, como ves, era sencilla, pero a pesar de eso se necesitaba un genio para descubrirla. La fuerza de gravedad era una función de la masa por la distancia al cuadrado. La regla clásica de la rentabilidad era igual de sencilla. La rentabilidad es una función de la cuota relativa del mercado; mientras más alta sea ésta, mayor es la utilidad. Hoy en día, las utilidades pueden ser una función de muchas cosas: el tiempo, el sitio, la oferta y hasta la cuota relativa en el mercado local.

"Me encantaría darte un fórmula unificadora pero no puedo. Nosotros ahora somos como los cardiólogos, los neurólogos, los físicos o los bioquímicos. Tenemos que aprender muchas cosas, absorber muchos datos y modelos diferentes, para interpretar la realidad con exactitud y manejarla de manera rentable".

"Pero entonces pasa lo mismo con la física", sugirió Steve. "¿No están tratando de crear una teoría unificada de todo?"

"Eso he oído decir", reconoció Zhao. Esperó un minuto, y luego siguió diciendo: "Más que modelos y ecuaciones, la rentabilidad es una manera de pensar. La física nos informa sobre la

energía física; la rentabilidad da cuenta de la energía financiera. Sin ganancias no hay energía, sin habilidad para actuar en el futuro, no hay capacidad para construirlo.

"La rentabilidad es pensar de manera diferente, siempre preguntándose: '¿Cómo es que se producen las utilidades?'

"Ohno, el de Toyota, siempre decía: 'Siempre pregunta cinco veces por qué. Para la quinta vez, te estarás acercando a la respuesta'.

"La rentabilidad es lo mismo. Tienes que preguntarte cinco veces cómo se da. Para la quinta vez, estarás acercándote a la respuesta".

"Eso puede ser agotador", dijo Steve, con un suspiro.

"No. Si lo haces como si fuera un rompecabezas, puede ser muy estimulante. Pero si lo tomas como un tarea, entonces sí es agotador, frustrante y enervante".

"¿Entonces la idea es jugar?"

"Claro, jugar. Jugar al detective. Jugar al arqueólogo. Jugar al criptógrafo. Jugar el científico".

Steve estaba abstraído. Parecía cansado. La excitación de las últimas dos semanas en Delmore parecía haberse esfumado durante el rato que llevaban en la clase. Tal vez necesitaba unos días de vacaciones. El esfuerzo mental de absorber cada vez más información había aumentado de golpe, así como una esponja termina por llegar a un punto de saturación y no puede absorber más líquido.

Zhao trató de levantarle el ánimo. "Ya hemos examinado 20 modelos. No nos quedan sino 3".

"Sí, dijo Steve, "pero usted dijo que incluso estos 23 modelos no cubren todos los casos".

"Es cierto. Siempre fui muy honesto contigo al respecto. Pero

también es cierto que conocerás los principios, la aritmética y las preguntas por hacer y aplicar en todos los casos que no hemos descrito".

"Entonces, ¿cuáles son los que quedan?"

"Un momento, vamos por partes. El siguiente modelo es la Rentabilidad por curva de experiencia. ¿Conoces la curva de experiencia?"

"Sí, un poco, creo".

"Muy bien. Es curioso, ¿sabes? Hoy en día, la curva de experiencia es como un 1% del programa de estudio de las facultades de negocios. En los años 70, era como el 60% de la estrategia".

"¿Todavía funciona?"

"En las circunstancias apropiadas, casi no tiene rival", dijo Zhao. "Nos vemos la semana entrante".

Steve ya estaba en la puerta, cuando Zhao lo detuvo.

"Casi se me olvida", dijo Zhao, y le entregó un fólder azul con unas veinte hojas adentro. "Aquí hay unos números y explicaciones. La hoja de instrucciones está primero. Juega con eso".

Steve se sintió aplastado. "Pero ya tengo muchas cosas por hacer esta semana", protestó.

Zhao pensó por un momento. "Tómate dos semanas. Vuelve el 19".

Steve aceptó. Se sintió aliviado, pero no mucho.

Zhao se dio cuenta del efecto de la sobrecarga. Se perturbó. Tuvo la tentación de decirle que no se llevara el fólder. Miró a Steve, tratando de ver si eso sería lo correcto.

Decidió que no, y dejó que se fuera. Pero siguió preocupado por el asunto durante la siguiente hora y media.

21 La rentabilidad por curva de experiencia

19 de abril. Steve se presentó a la hora, con los ojos rojos y desgreñado, pero con una actitud positiva. Había hecho todo el ejercicio de Zhao y pensó —no, estaba seguro— que había descifrado el código.

Estaba a punto de dejarse caer con estrépito en la silla, pero se contuvo y se sentó con cierta elegancia. Zhao lo estaba mirando directamente, ocultando su expectativa.

"Los costos laborales directos están descendiendo por un perfecto declive del 75%", dijo Steve.

"Lo que quiere decir...".

"...Que con cada duplicación de la experiencia manufacturera acumulada, los costos son un 25% menores".

Zhao lo observaba y escuchaba con atención.

"A los costos de las materias primas no les va tan bien, pero casi. Bajan continuamente por un declive del 85%. Lo mismo sucede más o menos con la energía"..

"Lo que quiere decir...".

"...Que los costos bajan un 15% con cada duplicación de la experiencia acumulada".

"Es una fábrica bien administrada", comentó Zhao.

"Sí, yo diría eso, salvo que…".

"¿Salvo qué?"

"Los costos generales están subiendo por una cuesta del 140%".

"¿Y eso qué quiere decir?"

"Que con cada duplicación de la experiencia acumulada, los costos generales suben un 40%".

Zhao emitió un silbido.

"Sí, yo verifiqué este dato dos, tres y hasta cuatro veces. Con cada duplicación de la experiencia, los costos generales suben un 40%, completamente sin control".

Zhao tenía ganas de sonreír, pero decidió no hacerlo. No dijo nada. Esperó.

"Es una fábrica de dril de 200 millones de dólares", continuó diciendo Steve. "Los costos generales constituyen cerca de un 15% de los costos. Ahora son unos 300 millones. No deberían ser más de 22. Si se logran reducir los costos generales al punto donde deberían estar, casi se doblarían las utilidades".

En ese momento sí sonrió Zhao. "Les llevó año y medio", dijo, "pero eso fue exactamente lo que pasó. Los gerentes de la fábrica también encontraron la manera de reducir los costos de materiales y de energía. En un mercado sin cambios, los ingresos permanecieron en 200 millones, pero las ganancias aumentaron a 24 millones — unas ganancias estupendas en el negocio de los textiles, sobre todo en los Estados Unidos".

Steve sonrió. Había descifrado completamente el código. Pero una vocecilla interior lo molestaba. "¿Se me pasó algo?", preguntó.

Zhao arqueó las cejas. *Buenísima pregunta*, pensó, pero no dijo nada. "¿Qué piensas tú?", preguntó.

Steve se sintió en una meseta alta, pero sintió que ése era el momento de levantar la mirada para ver si no tenía una montaña enfrente.

"Sí", dijo con firmeza, "yo no vi ninguna muestra de que estuvieran estableciendo un sistema de seguimiento de datos trimestral, o de incentivos de compensación dependientes del comportamiento de los costos, o que hubiera una estructuración de los plazos de los proyectos para hacer un portafolios de oportunidades de reducción de costos a corto, mediano y largo plazo".

Zhao respiró hondo. Cerró los ojos, y se remontó a los días lejanos de 1978. "Todas esas cosas se hicieron", reconoció.

"¿Y cuál fue el resultado?"

"La empresa tuvo un crecimiento moderado. Cinco años después, los ingresos de la fábrica eran de 220 millones. A pesar de los precios deprimidos, los márgenes de rentabilidad siguieron mejorando. Para 1983, habían ascendido en un 15%. La fábrica tuvo utilidades de 33 millones".

"¿Algo más?"

"Sí. Dos miembros de la competencia se salieron del negocio y mi cliente compró sus fábricas a un precio ridículo. Hoy en día, las tres fábricas tienen márgenes de rentabilidad del 12%, a pesar de las condiciones espantosas de la industria. La continuidad que describiste —lo que W. Edwards Deming llamaría 'la constancia de la voluntad'— fue la clave. Pero el adelanto importante en la comprensión de las cosas se debió a la aplicación de la idea de la curva de experiencia".

"Ahora no vemos mucho eso", observó Steve.

"Tienes razón. La gente piensa que es algo anticuado".

"Pero en un montón de empresas es un instrumento fantástico. Es su clave para ganar dinero".

"Correcto", dijo Zhao.

"¿Entonces por qué no se usa con más frecuencia?"

"Tú ya sabes cuál es la respuesta".

"Otra paradoja de la rentabilidad".

"Es triste, pero así es. No lo puedo explicar, sólo decir que existe. Sin embargo, tengo que señalarte que la curva de experiencia es potencialmente una idea muy peligrosa".

"Explíqueme eso, por favor".

"Eso es exactamente lo que vas a decirme... la semana entrante".

"Está bien, está bien", dijo Steve, "pero si voy a tener que trabajar tan duro, primero quiero hacerle una pregunta".

Zhao arqueó las cejas.

"Hay una cosa que me molesta".

"¿Sólo una?", preguntó Zhao, riéndose.

"Bueno, por el momento", Steve sonrió.

"Dime qué es".

"¿Cuál es la diferencia entre la Rentabilidad por curva de experiencia y la Rentabilidad por cuota relativa del mercado? En ambas, el propósito es ser el más grande, ¿no es cierto?"

Zhao se desconcertó, incluso se molestó un poco. Pero se contuvo. *¿No sería realmente mejor tener un estudiante que no hiciera preguntas? Sobre todo* buenas *preguntas. Recuerda, recuerda siempre*, se dijo a sí mismo, *no hay malos estudiantes, sólo malos maestros.*

"Me alegro que me hayas preguntado eso, Steve. Pensemos en las diferencias por un momento. De hecho, ambas son sobre ser grande, pero los dos modelos requieren que uno maneje las cosas de manera diferente.

"Imaginémonos un fabricante de equipos para quien el costo de las mercancías constituye el 70% de los ingresos. Aquí se trata sobre todo de usar la experiencia para reducir los costos más rápidamente que la competencia. Si uno hace eso, sale ganando.

"Ahora imaginemos una firma de productos de consumo

especializada en artículos de lujo. Aquí el costo de la mercancía constituye un 20%. Uno puede hacer un gran manejo de fondos según la curva de experiencia de ese 20%, pero eso no será suficiente para ganar.

"Si uno es dos veces más grande que el mayor competidor, uno tendrá una ventaja en las adquisiciones. Y podrá repartir los considerables costos generales en cada unidad vendida. Lo mismo sucede con los costos de publicidad, ventas y marketing. Todo lo cual tiene mucho que ver con la escala, pero muy poca relación con la experiencia.

"También tendrá una mejor fijación de precios en relación con la de los actores más pequeños. Esto, de nuevo, nada tiene que ver con la experiencia".

"Está bien", asintió Steve, "pero a mí me sigue pareciendo que la cuota relativa del mercado y la experiencia se superponen".

"Sí, se superponen en el sentido en que la firma más grande tiene la ventaja".

"Pero las razones de esa ventaja son diferentes", insistió Steve.

Zhao se animó. "Explícame eso".

"En un caso, es la tasa de aprendizaje; en el otro, la escala". Steve no estaba seguro de haber dado por completo en el clavo, pero sabía que se estaba acercando.

Zhao sonrió y asintió con la cabeza. "Lo bueno, si breve, es dos veces bueno".

Steve se paró y ya estaba a medio camino de la puerta cuando Zhao lo detuvo. "No me preguntaste nada sobre tu lectura de esta semana".

Steve lo miró, cabizbajo. En Delmore tenía trabajo hasta la coronilla. No pudo esconder un gesto de disgusto, a la espera de que Zhao le diera un respiro.

Zhao se dio cuenta y sintió lástima por él, pero siguió adelante.

"En la *Harvard Business Review* hay un artículo de Peter Drucker: 'La teoría de los negocios'. Hasta donde sé, es sobre el mismo fenómeno sobre el que Barker escribió en *Paradigmas*. En realidad, quien mejor lo analiza es Michel Foucault en *The Order of Things* [Las palabras y las cosas]. Pero leer este libro te llevaría un año, no una semana. Así que éste no te lo voy a poner de tarea".

"Gracias por el favor", le dijo Steve, irónico.

"Entiendo que están pasando muchas cosas en Delmore". El tono de Zhao era plano, pero Steve tuvo la sensación de que era favorable y curioso. "¿Al fin qué pasó con Delmore Supply?"

"¿Y la pirámide que no se hizo...?", preguntó Steve.

"¿La pirámide que no se hizo?", repitió Zhao.

"Así es", dijo Steve. "Usted me advirtió. La gente de la división realmente no entendió lo que implica un producto pirámide. Tal vez en parte fue mi culpa. Tal vez hice que el concepto pareciera que era sólo inventarse una manera de subirles los precios a un poco de productos y triplicar los márgenes de utilidades. Eso es lo que están haciendo con su nueva línea de productos. Creo que es un problema serio".

"¿Cómo puedes saberlo tan pronto?"

"Sí, es bastante pronto", estuvo de acuerdo Steve, "pero las ventas de nuestros productos básicos bajaron un 20% en este trimestre, y no hemos hemos hecho suficientes alzas en el nivel alto como para compensar la diferencia. La verdad es que no tenemos un producto como las Barbies, de venta segura. En cambio, hemos hecho que las cosas de bajo costo que tenemos parezcan ordinarias y de mala calidad".

"No es demasiado tarde para arreglar eso", dijo Zhao.

"No", respondió Steve, "y yo creo que *vamos* a arreglar el problema en el segundo semestre. Hay un nuevo diseño para nuestros productos básicos que debería estar listo para el otoño. Creo que va a ser atractivo y muy competitivo. De modo que todavía tenemos una oportunidad de construir una verdadera pirámide. De todos modos, vamos a hacer el ensayo", dijo, un poco animado. "Entretanto, en las otras divisiones estamos en pleno ascenso".

"¿Por ejemplo?"

"La estrategia de los sistemas aeronáuticos ha recibido mucha atención. Otros tres fabricantes nos dijeron que querían asociarse a nuestro plan. El gobierno nos está animando para que formemos un consorcio con el fin de desarrollar estándares de seguridad uniformes para toda la industria. Para Delmore sería un adelanto increíble".

"¿Un estándar de facto?"

Steve asintió. "Eso parece".

"¿Y qué hay de nuevo en el campo de la manufactura de papel?"

"En realidad, por eso probablemente debí parecer cansado cuando llegué hoy", le respondió Steve.

"Estás buscando que te tengan lástima. Ya sabes que *aquí* no la encontrarás".

Steve puso cara de víctima, pero Zhao se mostró inflexible. "Steve, el martirio es muy a-bu-rri-dor".

Steve se rió. "Está bien, está bien. De todos modos, estoy cansado porque ayer y anteayer pasé todo el día y la noche con uno equipo de Delmore Pulp & Paper en una planta gigante de impresión en Maryland, mirando cómo usan nuestros productos. Es muchísimo más complicado, y más interesante, de lo que me había dado cuenta".

"Entonces estás realmente estudiando al pez luna, ¿no es cierto?", le preguntó Zhao, sonriendo.

La frase intrigó a Steve, pero luego se sonrió. "Tal como lo ordenó Agassiz. Y creo que definitivamente vamos a poder ampliarles la oferta a nuestros mejores clientes, es decir, superar la pura entrega del producto. Hay docenas de servicios especializados que podemos brindarles para mejorar sus finanzas. Si logramos hacerlo, seguramente nos podemos convertir en sus proveedores elegidos", dijo mientras ahogaba un bostezo. "Es un buen negocio. Pero hay mucho más trabajo en ser un socio comercial que un puro vendedor tradicional... *mucho* más trabajo".

Zhao asintió, pero dijo: "En estas circunstancias, detesto cargarte con más cosas. Pero hay algo más".

Steve se puso tieso. ¿*Otra* tarea? Pero casi al momento se relajó. Reconoció que esa tensión, ese ponerse rígido, era una de sus viejas reacciones: algo que hacía porque no tenía la confianza de saber que podía ganar.

"Uno de los momentos más terribles de un negocio", siguió diciendo Zhao, "es cuando cambia el cliente y cambia el modelo de rentabilidad, de manera tal que hay que cambiar el diseño entero. Es algo horrible. Uno no desea moverse mentalmente por lo que ha tenido tanto éxito. Y sin embargo uno *se tiene* que mover, o se estanca. O quiebra. Cuando el inversionista escoge la próxima generación, uno no debe quedarse atrapado en la última.

"De hecho, mientras más se integra uno al sistema exitoso pasado, más imposible será anticipar cuál será el sistema futuro para el éxito".

Zhao sacó un libro con una carátula multicolor del estante, y se lo dio a Steve.

"¿*Value Migration* [La migración de valores]?", preguntó Steve.

"Sí", dijo Zhao, "es sobre el cambio del valor del mercado de los viejos modelos de negocios a los nuevos. Lee el segundo, el quinto y el décimo capítulos. En dos semanas, dime de qué se trata realmente y cuál es el verdadero problema. ¿Trato hecho?"

"Trato hecho".

"Nos vemos la próxima vez".

22 La rentabilidad mediante el diseño de negocios de bajo costo

3 de mayo. Zhao recibió a Steve con una gran sonrisa. "Bienvenido", le dijo.

Steve se sentó en su silla de costumbre. "Pareces muy contento", comentó.

"¿Por qué no?", le respondió Zhao. "Las acciones de Delmore, mis favoritas, finalmente están en alza: dos puntos y medio la semana pasada".

Steve hizo una leve venia a lo Zhao. "Me alegro que se diera cuenta. Es maravilloso que lo aprecien a uno".

"¿Este cambio es *todo* cosa tuya?", le preguntó Zhao, sarcástico. Se me ocurre que dos o tres personas más pueden haber tenido algo qué ver".

"No, realmente no", dijo Steve, sin inmutarse. "Yo soy el único que está estudiando rentabilidad con David Zhao".

Zhao puso los ojos en blanco. "Está bien, Jack Welch. Si eres tan inteligente, dime cómo te las arreglaste con la última tarea. ¿Descubriste cuál es el peligro de la curva de experiencia?"

"Creo que sí".

"Dime, entonces".

"Creo que es algo así como esto. Traté de imaginarme una

empresa completa y devotamente concentrada en el manejo de costos por curva de experiencia. Concentrada en cada elemento del costo, haciendo gráficas del costo por unidad a través del tiempo, del costo por unidad en contraste con la experiencia acumulada, y así sucesivamente.

"Me los imaginé trabajando muy duro en cada uno de los detalles. Pero también actuando completamente dentro de un cubo limitado por su mentalidad y su propio sistema. También los vi completamente enfocados. Y el enfoque es una gran cosa. Salvo que...".

"¿Salvo qué?"

"Que tal vez borre por completo la visión periférica. Es como si uno eliminara todo su sistema inmunológico".

"Hum. El enfoque y la visión periférica. ¿Y cuál es la relación entre los dos?"

"Creo que el enfoque más la visión periférica dan un 100%. A más enfoque, menos visión periférica, y a la inversa".

Zhao y Steve estaban aprendiendo a telegrafiarse los pensamientos.

"¡El microscopio y el radar se encuentran!"

"Exacto", dijo Steve. "Es como si uno tuviera un instrumento con la capacidad de ambos, pero gobernado por una función que le permitiera tener más de uno, sólo a costa del otro. Se le da un poco de aumento al microscopio, y el borde de la pantalla del radar empieza a nublarse; se le da el máximo aumento, y la pantalla del radar se apaga por completo.

"Si a la pantalla del radar, por el contrario, se le da el máximo alcance, tu microscopio se llena de manchas y pierde el foco".

"Entonces el peligro de la curva de experiencia es...".

"Como darle al microscopio el máximo aumento y perder por completo la visión periférica".

"¿Y qué pasa en el borde de la pantalla del radar?"

"En realidad, pueden pasar dos cosas. La más traumática es que otra industria lo vuelva a uno irrelevante. El aluminio reemplaza al acero en la manufactura de latas de bebidas. El plástico reemplaza al aluminio cuando las latas les ceden el lugar a las botellas. Etcétera. La lista es interminable".

"No tan interminable", objetó Zhao. "De hecho, si tuviéramos que seguir unas cuantas semanas más, te pediría que hicieras una lista. Tal vez debas hacer una de todos modos. Pero, por ahora, sigue adelante".

"La otra cosa, el caso menos traumático, el que te lleva a una decadencia lenta y dolorosa, es la invención de un modelo completamente nuevo que te brinda la misma función a un costo 20 o 30% menor. ¿Ejemplos? Nucor. Southwest Air. Dell. Formosa Plastics. Las industrias tradicionales trabajan meticulosa y aplicadamente en la reducción del costo de su producto, dentro del sistema vigente, y llega alguien que opera por fuera de su esfera y lanza el *siguiente* sistema".

"No es un mal ejemplo. ¿Algún otro?"

"Claro. Wal-Mart. Geico. Home Depot".

Zhao se mostró satisfecho. "¿Y cuáles son tus conclusiones?"

"Tal vez uno necesite dos empresas".

"¿Otra vez?", le dijo Zhao en tono de regaño. "Ésa fue tu respuesta para la rentabilidad posventas".

"Mantengo la misma posición. Es posible que necesite dos empresas. Una de los incansables de la curva de experiencia, otra de la pandilla de la hoja en blanco. Hay que maximizar las opera-

ciones actuales y simultáneamente invertir en una póliza de seguros para el futuro".

"¿Y qué pasa con la cuota del mercado?"

"El diseño de un negocio de bajo costo no necesita una cuota enorme del mercado para tener ganancias formidables. Sigue siendo enormemente rentable mientras siga teniendo costos espectacularmente bajos".

"¿Entonces ya no importa la cuota de mercado?"

"Sí, sigue importando, pero en diferentes lugares y de diferentes maneras. Las leyes de Newton todavía funcionan, salvo, por supuesto, cuando no son aplicables".

Zhao estaba contento. Steve había comprendido. Pero tenía otra pregunta por hacerle: "Steve, ¿de qué trata *La migración de valor?*"

"Es sobre cómo cambian las reglas del éxito. Sobre cómo cambiar el diseño de tu negocio cada cinco años. Pero...", de pronto vaciló.

"¿Pero qué?"

"Lo que pasa es que veo un misterio en esto. Los diseños de negocios tenían una larga duración: 10, 20, incluso 30 años de vida económica".

"Correcto", asintió Zhao.

"Ahora, lo más probable es que tengan una duración de 5 o 6 años".

"Sí".

"Y hay tanta fricción dentro de las empresas que les lleva por lo menos dos o tres años para cambiar el diseño".

Zhao hizo un leve gesto de asentimiento.

Steve le mostró las palmas de las manos, en un ademán de impotencia. "¡La ecuación no funciona!"

Zhao guardó silencio por un momento y luego le preguntó: "A no ser que...".

Steve casi esperaba esa frase. "A no ser que...". Con el bolígrafo dio unos golpes sobre el bloc de papel. "A no ser que...". Siguió dando golpes hasta que, de pronto, tuvo una idea: "A no ser que puedan prever lo que se va a presentar. A no ser que puedan anticipar el cambio y se preparen para confrontarlo. Que fijen un plazo para que despegue su nuevo diseño de negocios. Que puedan iniciarlo más pronto, en lugar de moverse más rápido".

"¿O tal vez hacer ambas cosas?"

"Sí, o hacer ambas cosas".

"Entonces", le preguntó Zhao, "¿se trata de predecir el futuro?"

"No, se trata de... anticiparse".

"¿Y ésa es una habilidad que tienen las personas?"

"En realidad, no".

"¿Se puede aprender?"

Zhao entrecerró los ojos, concentrado. "Creo que los jugadores de ajedrez aprenden a hacerlo".

"¿Alguien más?"

"Los zagueros en el fútbol americano. No pueden predecir lo que va a hacer el equipo contrario, pero pueden desarrollar un menor tiempo de reacción y un instinto mejor".

"¿Quién más?"

Steve no supo qué decir.

"¿Alguna vez oíste hablar de Bill Russell?", le preguntó Zhao. "Era el centro de los Boston Celtics en los años 50 y 60, cuando ganaron once campeonatos de la NBA. Él estudiaba hasta la saciedad el juego y sus rivales. Se sabía las normas del deporte mejor que nadie.

"Hubo un comercial de televisión reciente en que Russell decía que siempre sabía en qué dirección iba el rebote *antes* de que el contrario hiciera la jugada. Una hipérbole publicitaria, por supuesto. Pero no del todo. Más que nadie, Russell sabía dónde estar para agarrar el rebote, dependiendo de cuál era la situación del partido, quién era el jugador contrario y de qué equipo era".

"La anticipación", anotó Steve.

"Precisamente. Russell era el jugador de baloncesto que mejor anticipaba. En el fútbol americano estaba Lawrence Taylor, el gran zaguero de los Gigantes de Nueva York. Decían que tenía radar. En el hockey sobre hielo, era Wayne Gretzky. Una vez explicó su éxito así: 'Uno no patina hasta donde está el disco, sino hasta donde el disco va a estar'. Y en el béisbol era el jardinero central Joe di Maggio. Nunca saltaba o se tiraba para atrapar la bola. Conocía tan bien a los bateadores contrarios que por lo general se quedaba quieto, esperando la bola antes de que cayera".

"Entonces, ¿cómo pueden aprender a anticiparse los empresarios?"

"¿Qué piensas tú?"

"Que es algo muy difícil, pero factible".

"Puede ser. Hay dos o tres normas que siempre se repiten. Conócelas, haz tu propia lista, y encontrarás que cada vez tienes menos sorpresas. ¿Te acuerdas de *Patrones de rentabilidad?*"

"Claro".

"Léelo de nuevo. Es una enciclopedia sobre cómo puede producirse el cambio. Pero piensa en ese libro como el primer volumen; el segundo lo tendrás que escribir tú mismo, dependiendo de cómo funcione tu cerebro y del negocio en que estés".

"¿Puede uno realmente aprender a anticiparse? ¿Bill Russell no lo hacía por instinto?", preguntó Steve.

"Uno puede aprender a hacerlo. Pero tal vez es la lección más difícil. Debes leer al mismo Russell. Sobre todo el capítulo sobre los rebotes". Zhao se dio vuelta hacia el estante, sacó un libro delgado, *Russell Rules* [Las reglas de Russell], y se lo dio a Steve. "Si uno quiere aprender a anticiparse", dijo, "y a reinventarse, es imposible encontrar un mejor maestro que Russell".

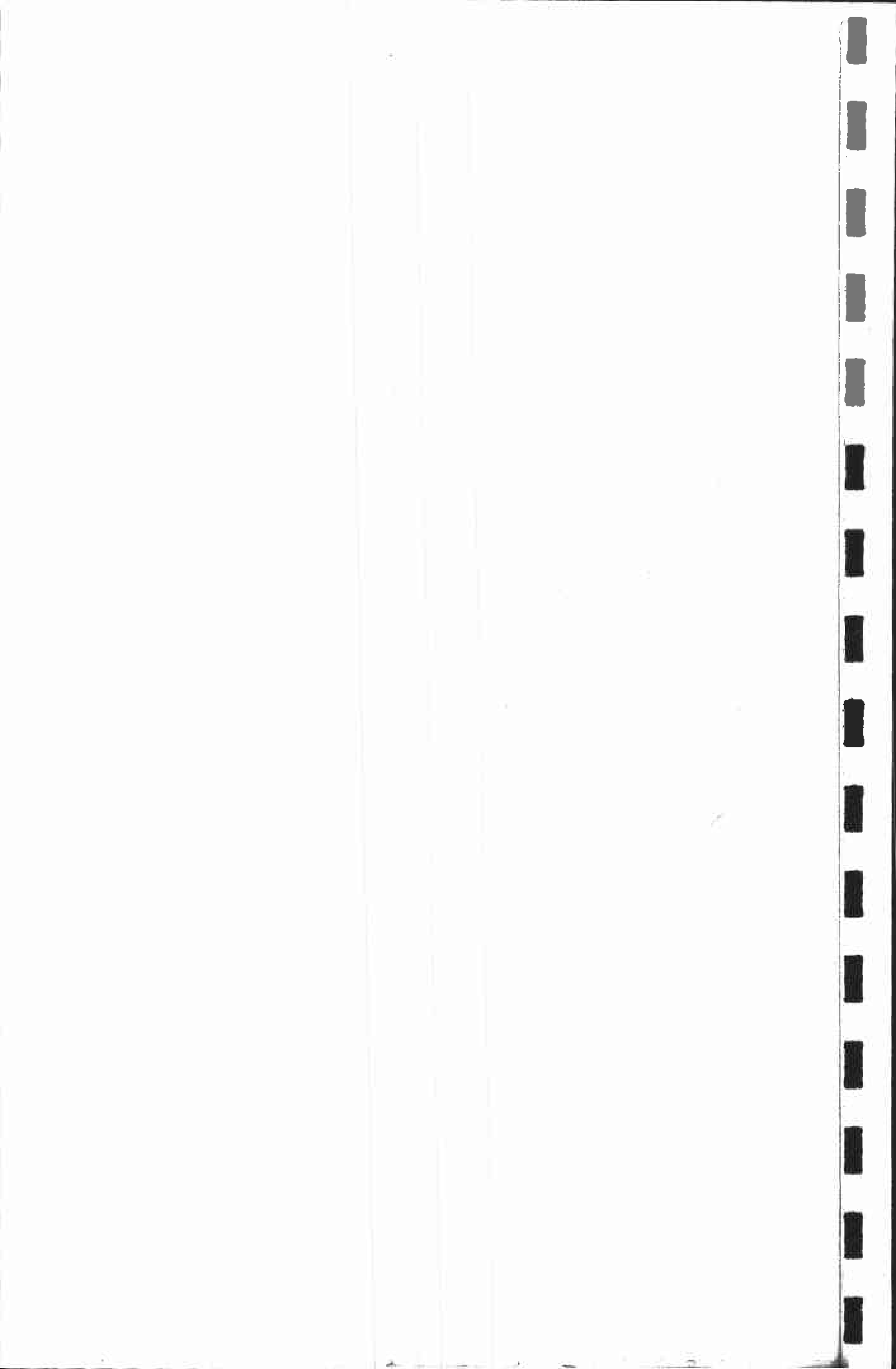
Hizo una pausa. "Y mira éste también", le dijo a Steve al pasarle el libro *Sources of Power* [Fuentes de poder], de Gary Klein. "No tienes que leerlo todo. Sólo estas páginas". Y le dio a Steve un pedazo de papel con los números, 31-33, 39-40, 42, 148-151, 154-156, 169, 260, 289-290.

Steve frunció las cejas. Zhao se rió. "No, te cuento que no lo repasé para escoger las páginas. Sólo busqué en el índice de materias bajo 'Reconocimiento de patrones'".

Steve metió los dos libros en el morral. "Entonces, hasta la semana entrante".

"Hasta dentro de dos semanas".

Ninguno de los dos dijo lo que ambos estaban pensando: *No nos queda sino una clase.*



23 La rentabilidad digital

17 de mayo. El trabajo con Zhao ya casi terminaba. Steve se detuvo antes de entrar al vestíbulo del 44 Wall Street. Miró hacia el sur y vio la Estatua de la Libertad y la gloriosa mañana de primavera que bañaba toda Wall Street y el mar al fondo. Subió en el ascensor lleno de pensamientos confusos. Si Zhao cedía, le encantaría seguir las clases durante el verano. Pero Zhao se había mostrado inflexible. La de hoy sería la última clase.

Lo encontró sentado en su silla, mirando la bahía. Puso en el suelo la maleta que usaba para viajes cortos —iba a irse a los Hamptons después de la clase—, se sentó con suavidad, y esperó.

"¿Los patrones?", le preguntó finalmente Zhao, sin cambiar de posición.

"Lo leí todo de nuevo", le respondió Steve.

"¿Y...?"

"El libro ha debido dedicarle más espacio a los patrones convencionales, como la desregulación, la consolidación, la fragmentación, que suceden con tanta frecuencia".

Steve no pudo ver la sonrisa de Zhao, porque éste seguía mirando la bahía. "¿Algunos otros?"

"Por supuesto. Está el ciclo maníaco-depresivo de una empresa, al alza diez años, a la baja otros diez. Y la recesión, y la expansión irracional que la precede".

"Cuéntame algo más sobre esto".

"Bueno, el recuerdo de la recesión decae con el tiempo. Y decae más rápido en el cuarto o el quinto año de auge económico, cuando se necesita más".

Zhao se dio vuelta hacia Steve. "¿Eso te sorprende?"

Steve soltó un risita. "En realidad, no. Ya no. Se puede decir que en los negocios casi reina lo paradójico. Uno encuentra paradojas a diario. Es algo así como eso de que 'mientras más obvio sea algo, menos se hace'".

"Entonces", le preguntó Zhao, "¿ya empezaste a escribir el segundo volumen?"

"Eso parece".

"¿Cuántas páginas?"

"Hasta ahora sólo siete".

"Hace dos semanas, dudabas de que pudieras aprender a anticiparte. ¿Todavía piensas esto?"

"Ya no tanto".

"¿Cuántos patrones crees tú que debe saber un gerente promedio?"

"No sé... tal vez unos 40 o 50".

"¿No son muchos?"

"En cierto modo. Pero cuando yo estaba en la universidad, mi compañero de habitación era un reserva del equipo de fútbol americano, y él tuvo que aprenderse muchas más jugadas".

Zhao lo miró de soslayo. No había pensado en eso, pero se sintió mejor. Se había preguntado si un equipo de gerencia podía dominar el conjunto completo de patrones. Pero también, dadas las reglas de la paradoja, no le sorprendería que un jugador de fútbol universitario de diecinueve años estudiara más las reglas y jugadas que el gerente los patrones de una empresa. Lo normal era que le pusieran más entusiasmo al juego, después de todo.

Steve interrumpió los razonamientos de Zhao. "Pero el último patrón... ése me dejó intrigado".

"¿Cuál? ¿El de lo convencional a lo digital? ¿Por qué?"

"Porque es diferente de todos los demás — en él hay una enorme discontinuidad".

Zhao iba a hacer un comentario, pero Steve se le adelantó. "Así que investigué un poco por mi cuenta. Leí *Being Digital* [Ser digital] y *How Digital is Your Business?* [¿Qué tan digital es su empresa?]"

"¿Y...?"

"Y no puedo creer la diferencia de rentabilidad que produce el ser digital: diez puntos extra en el saldo final. También encontré unos pocos ejemplos no incluidos en el segundo de esos libros. Nokia y Oracle".

Zhao se mostró curioso. "¿Cómo lo hacen?"

"¿Se refiere a qué es el modelo de Rentabilidad digital?"

"Sí... si es que tal cosa existe".

Steve hizo una pausa. "Yo no sé si eso existe", respondió por fin, "lo que sí sé es que el cambio de lo convencional a lo digital tiene un impacto enorme en la rentabilidad. Enorme y misterioso".

"¿Qué quieres decir?"

"Bueno, funciona en muchas dimensiones diferentes. En primer lugar, la adopción de la computación le permite a una empresa multiplicar por 10 las mejoras en su productividad. ¡Por 10!"

Zhao quedó atónito. "¿Realmente?"

"Yo no podía creerlo", afirmó Steve, "pero éstos son unos ejemplos. Las existencias de Dell pasaron de 6 a 60 en un año. La respuesta de Cemex a los clientes se redujo de tres horas a veinte

minutos. El costo de la interacción de Oracle con el cliente se redujo de 350 a 20 dólares".

"Pero la multiplicación por 10 no es, ni de lejos, todo. La utilización de las herramientas digitales le permiten a uno *darle la vuelta* a sus procesos comerciales, de empujar a atraer, de adivinar a saber".

"¿Qué quieres decir?", le preguntó Zhao.

"En muchos casos —no en todos, pero en muchos— el empleo de las herramientas digitales les permite a los clientes de una compañía diseñar el producto o servicio que realmente quieren comprar. Piense en el configurador de Dell por la Internet, o en el sistema de diseño *z-axis* de Herman Miller, o en *My Barbie* de Mattel. El vendedor crea un menú electrónico dinámico, un 'tablero de selección', que le permite al cliente diseñar sus propios productos, escoger la mezcla exacta de características que desea".

"Eso está muy bien. ¿Y qué pasa entonces?"

"Lo que sucede es que el cliente sólo paga por lo que quiere y no se ve forzado a pagar por algo que no quiere".

Zhao dijo con un gruñido: "Eso parece bueno para el cliente, pero no necesariamente para la rentabilidad".

"Un momentito. Yo estoy pensando en la manera como funciona la mayor parte de la industria. Uno *adivina* qué tanto de cada modelo específico desea comprar el cliente. Fabrica esas cantidades y los pone en los canales de distribución. Y *espera* que el cliente los vaya a comprar todos.

"Por supuesto que nunca lo hacen . Así que, para mover los productos, uno se ve forzado a hacer descuentos. Primero del 20%, luego del 40% y del 50%, y hasta más. Uno realmente está desechando la rentabilidad".

"Hum", dijo Zhao, "entonces la productividad multiplicada

por 10 y los "tableros de selección" mejoran las utilidades. ¿Pero cuánto?"

"Espere un segundo, hay más cosas. Resulta que el cliente quiere hacer mucho más que diseñar su propio producto. Se le da un poco la oportunidad, y cambia de comportamiento, pasa de una reacción pasiva a una activa.Va a programar su propio mantenimiento, va a descargar su propio software, etcétera. De hecho, hay más de veinte diferentes funciones como éstas que los proveedores hacían normalmente y que una empresa digital le permite al cliente hacerlas por sí mismo.

"Le voy a dar un solo ejemplo. Cisco estableció una base de datos de servicio técnico de las preguntas hechas con más frecuencia. Hoy en día, los clientes resuelven por sí mismos el 85% de las preguntas. Los costos bajan en un 85%, mientras que la satisfacción del cliente sube en un 25%. Uno introduce unos pocos de estos cambios en la empresa, y el impacto en las utilidades comienza a aumentar.

"También hay otras dimensiones. Piense en el tiempo real de información. Digamos que yo dirijo una empresa convencional, y usted una digital.Yo obtengo la información sobre las ventas, los costos, los cambios en los clientes, los precios de las materias primas, las condiciones del mercado y todo lo demás, en unos treinta días. Usted obtiene la misma información en veinticuatro horas. ¿Quién detecta primero los problemas? ¿Quién toma medidas correctivas primero? ¿Quién transfiere recursos más rápido? Cada una de estas medidas puede tener un impacto enorme en las utilidades".

"¿Cuánto?", preguntó Zhao.

Steve agitó la cabeza. "Desde afuera, no puedo decir cuánto con precisión. Pero mire: cada uno de esas empresas digitales tie-

nen márgenes de utilidades 10 puntos más altos que sus competidores. Parte de eso es simplemente un buen diseño comercial. Y parte de éste es el efecto de la Rentabilidad digital. ¿Hasta qué grado? Yo creo que de un 30 a un 70% de la diferencia se debe a lo digital".

"Caramba, caramba", murmuró Zhao, "eso parece magia económica".

"En realidad, no", objetó Steve.

Zhao arqueó las cejas. "¿Por qué no?"

"Porque no puede compensar un diseño comercial equivocado".

"Tienes razón", asintió Zhao. "Sin un diseño comercial básicamente sólido, el efecto digital es inútil".

"Entonces, no es magia económica — no del todo. Pero casi", dijo Steve, plenamente confiado y entusiasmado.

Zhao guardó silencio. *Esto es algo tremendo*, pensó. *Nunca he visto a Steve tan relajado, tan concentrado, tan en control de las cosas.* Zhao estaba increíblemente orgulloso de Steve.

Pero se preguntó si eso lo explicaba todo.

Steve siguió sin decir nada. Zhao esperó pacientemente.

Luego pasó algo sorprendente. Steve empezó a hacer preguntas. "El problema clave es éste: ¿Cuál es la relación entre la rentabilidad y la información?"

Zhao sonrió, pero por dentro. *Esto puede ser maravilloso*, pensó. Y recordó una de sus frases favoritas, de Graham y Dodd, los dos grandes estrategas de inversiones: 'Hay que pensar con independencia, y hay que pensar correctamente'". Steve se estaba acercando.

Zhao calló, como pensando intensamente. "¿La relación?", respondió por fin. "Es enorme".

"¿Qué tanto?"

"¿En un nivel micro o en un nivel macro?", preguntó Zhao, como ganando tiempo, aunque no fuera así.

Steve no había pensado en el nivel micro. ¿Qué pasaba en él? Pero no quería perder impulso. "En el nivel macro, por supuesto".

El cruce de preguntas y respuestas se había acelerado. A Zhao le estaba quedando difícil seguir el ritmo. Se preguntó si hubiera podido seguirlo de no haber pensado antes en estos asuntos.

"Bueno, en el nivel macro es enorme, por la simple razón de que la rentabilidad con frecuencia es una función de la *mala* información".

Steve se enderezó y asintió con la cabeza. "¡Correcto! A causa de todas las cosas que los clientes no saben. Pero la pregunta es: ¿*Qué parte* de la rentabilidad es función de la mala información?"

Zhao calló, aprovechando la espera para producir efecto. Se inclinó un poco hacia Steve y le susurró, misterioso: "*¡La mayor parte!*"

Sus palabras quedaron flotando en el aire, suspendidas, tensas.

Luego, como siguiendo una señal, ambos empezaron a reírse al mismo tiempo.

Steve se sintió lleno de afecto. Sostuvo la mirada de Zhao. Quería que ese instante se prolongara un poco. Pero eso era algo imposible. Decidió cortar.

"Eso es lo que yo me temía", dijo. "Nicholas Negroponte omitió una gran idea en *Ser digital*".

"¿Cuál fue?", le preguntó Zhao.

"Cuando escribió sobre los atómos y los bits, se le quedó algo por fuera".

"Es decir...".

"Sí: átomos y bits, y *bits y rentabilidad*".

Zhao se rió entre dientes. "Eso me gusta", comentó. "De verdad. Pero aquí hay una última tarea. Son dos preguntas. La primera es que me hagas una lista de todos los primos hermanos".

"¿Los primos hermanos?"

"Ya sabes, los modelos de rentabilidad que son similares, pero que no son la misma cosa".

Steve sacó su esfero y empezó a garrapatear en el bloc amarillo. Ya tenía los bordes gastados y sólo quedaban dos páginas en blanco. Después de unos momentos le dio la lista a Zhao.

- Con base instalada, por Estándar de facto, Posventas
- Por Tiempo, con Nuevos productos, con Productos especializados
- Con Cuota relativa de mercado, con el Liderazgo local
- Superproductos, Por escala de transacciones
- De componentes múltiples, por Multiplicadores de utilidades
- Por Curva de experiencia, por Especialización

Zhao examinó la lista y asintió. "Está bien", aprobó. "Si fuéramos a continuar, te pediría que me dijeras las diferencias. De hecho, te voy a pedir que lo hagas, y te voy a dar un plazo. Recuerda: Un proyecto sin límite de tiempo es igual a cero. Así que hazlo para esta noche. Piensa que lo haces por divertirte, como si llenaras un crucigrama.

"Y ahora, una última pregunta: ¿La secuencia de las clases fue hecha completamente al azar?"

Por un momento Steve no supo qué decir. Miró la lista de

nuevo. "Terminó con los modelos más tradicionales, más viejos: el Ciclo de rentabilidad, la curva en S, la Cuota relativa de mercado, la Curva de experiencia".

"Así fue".

"Pero terminó con unos nuevos, que echan abajo muchos de los modelos tradicionales, como el de la Cuota relativa de mercado o el de la Curva de experiencia".

"Correcto".

"Terminó con uno que muestra el enorme éxito que uno puede tener sin ser enorme".

"Así fue".

"Y empezó con uno nuevo, con el que se pueden tener enormes utilidades sin ser enorme, sin tener la mayor cuota del mercado".

"Correcto. ¿Algo más?"

"Usted se negó a poner de primeros a dos primos hermanos".

"¿Por qué?"

"Porque si lo hubiera hecho, me hubiera visto forzado a enfocar las similaridades en lugar de las diferencias".

"¿Qué más?"

"¿Eso no es suficiente?"

Zhao soltó una carcajada, un gran risa profunda, casi dolorosa, que llenó la oficina. Era claro que le daba tristeza no ver más a Steve.

"Es suficiente. Más que suficiente".

"Pero ahora tengo una pregunta más para usted, David".

Zhao sonrió al oír el *David*. "¿Tienes alguna otra pregunta?"

"En realidad, tengo una pregunta *y* la respuesta. La pregunta es: '¿Por qué le gusta dar dos libros para leer, sobre el mismo

tema?' Ah, no me los dio al mismo tiempo, pero el patrón era claro. *De valor permanente* y los ensayos del propio Buffet... *Paradigmas* y *Patrones de rentabilidad... Hecho en los Estados Unidos* y *Vuelque en él su corazón... Patrones de rentabilidad* y *Fuentes de poder*".

"Está bien", asintió Zhao, "me rajaste. ¿Cuál es tu respuesta?"

"Yo creo que estaba tratando de quitarme el síndrome de 'Ya leí ese libro', de que me concentrara en un solo tema y de que comparara y contrastara dos puntos de vista, o dos historias, o dos experiencias, o dos conjuntos de datos. De evitar que hiciera una lista con la idea de 'ya conozco eso, ya hice eso', y de que me preguntara: '¿Cuáles son las mejores ideas?' o '¿Cuáles de estas grandes ideas he aplicado para mejorar mi empresa?'"

Zhao estaba muy calmado. "Bien dicho, Steve", comentó. Y después de una pausa, dijo: "Recibí tu *e-mail* ayer. Lo indicado es felicitarte".

Steve asintió con la cabeza. "Gracias. Pero no creo que vaya a aceptar la oferta".

Zhao sonrió. "En realidad, eso no me sorprende mucho. No creo que ser un vicepresidente de Delmore Pulp & Paper sea un trabajo para ti".

"Sí. La gente es de verdad muy simpática — de hecho, me gusta casi todo el mundo en Delmore. Y hay mucho por hacer por la empresa de papel. Pero yo prefiero ayudar a la compañía a dar un vuelco que cambiar a otro tipo de trabajo. Después tendré tiempo para asentarme en una industria". Steve sonrió. "Por ahora me estoy divirtiendo mucho actuando en mi terreno".

"¿Estás seguro de que no estás reaccionando como una trucha arco iris?"

A Steve le sorprendió y le agradó que Zhao recordara la

historia de Deborah. "¿Que la carnada me esté distrayendo de la próxima cosa? No, he pensado en eso. Hay ciertas puertas que *no* son para que uno las pase. Estoy seguro de que ésta es una de ésas".

Zhao aprobó con la cabeza. "¿Y la gente de Delmore entiende?"

"Yo creo. Por lo menos, Cathy entiende. Ella me dijo que me apoyaba en cualquier cosa que decidiera. Sospecho que ella va a estar contenta de no perderme por un año o dos. Y creo que sabe que tiene que compensarme adecuadamente. Así que no estoy preocupado por el lado financiero de las cosas".

A Zhao le agradó saberlo.

Los dos guardaron silencio por un momento. Finalmente, Zhao le preguntó: "¿A qué hora te va a recoger tu amigo?"

"En unos pocos minutos. Queremos adelantarnos al tráfico pesado de Long Island".

"Buena idea".

Zhao se paró, caminó hasta la ventana, cruzó los brazos y se puso a mirar la Estatua de la Libertad. Estuvo a punto de decir algo sobre el pensamiento independiente y sobre la estatua como recordatorio. Pero se contuvo.

Se dio vuelta hacia Steve y le tendió la mano.

"Te deseo buena suerte, Steve, y te agradezco que no hayas tirado la toalla".

Estuvo a punto de seguir, cayendo en un peligroso sentimentalismo, pero de nuevo se contuvo.

"Y no olvides que me debes mucho dinero, y que estoy volviéndome viejo".

Zhao se rió. Ambos se rieron.

"Gracias", fue todo lo que se le ocurrió decir a Steve.

"No hay de qué".

Steve se dio vuelta y salió de la oficina. Zhao cerró la puerta y volvió a la ventana. Se puso a mirar de nuevo la estatua, cruzó los brazos, y siguió escrutándola. Tal vez quien necesitaba el recordatorio era él, no Steve.

Referencias

Asimov, Isaac. *Asimov on Astronomy.* Anchor Press, 1975.

Barker, Joel. *Paradigms.* Harper Business, 1993.

Cook, Paul M. "The Business of Innovation". *Harvard Business Review,* Marzo-Abril 1990.

Drucker, Peter F., "The Theory of Business". *Harvard Business Review,* Septiembre-Octubre 1994.

Kilpatrick, Andrew. *Of Permanent Value.* McGraw-Hill, 2001.

Klein, Gary. *Sources of Power.* MIT Press, 1999.

Lightman, Alan. *Einsterin's Dreams.* Warner Books, 1993.

Negroponte, Nicholas. *Being Digital.* Alfred A. Knopf, 1995.

Ogilvy, David. *Confessions of an Advertising Man.* Atheneum, 1963.

Ogilvy, David. *Ogilvy on Advertising.* Vintage Books, 1985.

Paulos, John Allen. *Innumeracy: Mathematical Illiteracy and Its Consequences.* Vintage Books, 1990.

Pound, Ezra. *ABC of Reading.* New Directions, 1960.

Rappaport, Andrew S., y Shmuel Halevi. "The Computerless Computer Company". *Harvard Business Review,* Julio-Agosto 1991.

Russell, Bill, con David Faulkner. *Russell Rules.* Dutton, 2001.

Schultz, Howard, con Dori Jones Yang. *Pour Your Heart Into It.* Hyperion, 1997.

Singular, Stephen. *Power to Burn*. Birch Lane Press, 1996.

Slywotzky, Adrian. *Value Migration*. Harvard Business School Press, 1996.

Slywotzky, Adrian, y David J. Morrison. *Profit Patterns*. Times Business, 1999.

Slywotzky, Adrian y David J. Morrison, con Bob Andelman. *The Profit Zone*. Times Business, 1997.

Slywotzky, Adrian, y David J. Morrison, con Karl Weber. *How Digital Is Your Business?* Crown Business, 2000.

Sun Tzu. *The Art of War.* Traducido por Samuel B. Griffith. Oxford University Press, 1963.

Updegraff, Robert R. *The Power of the Obvious: Based on the Business Classic "Obvious Adams"*. Executive Press, 1972.

Walton, Sam, con John Huey. *Sam Walton: Made in America*. Bantam Books, 1993.

"What's in a Name?" *The Economist*, Enero 6, 1996.

Young, James Webb. *A Technique for Producing Ideas.* NTC Business Books, 1994.

¿Qué tienen en común las muñecas Barbie, los teléfonos Nokia y las tarjetas de crédito American Express? Todos representan un poderoso modelo de negocios llamado la **rentabilidad en pirámide.** Y ¿qué pasa con Intel, Microsoft y Stephen King? Todos ellos explotan otro modelo llamado la **rentabilidad por posición en la cadena de valor.**

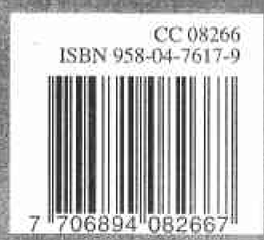
En ***El arte de hacer rentable una empresa,*** Adrian Slywotzky se sirve de un diálogo entre el excéntrico y estimulante profesor de estrategia David Zhao y su joven discípulo para revelar los principios invisibles pero importantes que pueden significar la diferencia entre el fracaso y el éxito en los negocios. Cada uno de los 23 capítulos del libro presenta una lección y un paradigma de rentabilidad que abrirá su mente a las muchas maneras de propiciar la rentabilidad.

Usted entenderá —desde una perspectiva diferente— cómo su empresa y sus competidores generan utilidades... cuáles modelos de negocios pueden aplicarse con más éxito a su estrategia de rentabilidad... qué acciones específicas puede llevar a cabo su compañía en los próximos 90 días para mejorar sus resultados financieros... y mucho más.

Mediante múltiples ejemplos tomados del mercado globalizado de hoy y una ecléctica lista de lecturas de negocios, que va desde el clásico *Obvious Adams* hasta *Einstein's Dreams*, ***El arte de hacer rentable una empresa*** invita a cualquier persona en el mundo de los negocios a involucrarse en el animado intercambio entre el mentor y el discípulo.

Entre en el salón de clase, descubra el arte y aprenda qué modelo de rentabilidad puede ayudarle a su compañía a tener éxito hoy y a crecer mañana.

CC 08266
ISBN 958-04-7617-9



GRUPO
EDITORIAL
norma
www.norma.com